



# Pensioenuitvoering na de Wtp: consolidatie, uitvoeringskracht en sturing voor actuarissen en bestuurders

**Wij richten in dit artikel ons op de periode na de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel en analyseren hoe verdere consolidatie in de uitvoeringsketen de bestuurbaarheid, risico's en meetbare uitkomsten beïnvloedt. We combineren een feitelijk marktbeeld met scenario's voor 2026–2029 en vertalen die naar implicaties voor de actuariële functie en het bestuur. Daarbij onderscheiden wij expliciet tussen observeerbare feiten uit de recente praktijk en onze duiding van de onderliggende dynamiek.**

## MARKTBEELD BEGIN 2026

De Wtp-transitie is operationele realiteit is geworden. Per 1 januari 2026 zijn 24 fondsen ingevaren, naast zes fondsen die in 2025 de overstap al maakten; circa 52% van alle deelnemers valt inmiddels onder een ingevaren of Wtp-conforme premiereregeling. In de uitvoeringsmarkt zijn meerdere fondsen gelijktijdig overgezet door grote, middelgrote en kleinere uitvoeringsorganisaties. Tegelijkertijd zijn er partijen die (nog) geen Wtp-premiereregelingen uitvoeren, en is een aantal strategische keuzes publiek geworden dat de consolidatiedruk onderstreept. Zo bouwt Achmea Pensioen Services de externe fondsuitvoering af, terwijl (Visma) Idella de pensioenuitvoering geheel staakt en zich richt op softwarelevering. Per begin 2026 resteren tien uitvoeringsorganisaties die fondsen bedienen met hun dienstverlening, waaronder PGB Pensioendiensten dat zich exclusief richt op haar eigen PGB Pensioenfondsen.

De prioriteit bij implementaties lag aanvankelijk bij de solidaire premiereregeling; de flexibele premiereregeling komt in 2026 versneld op gang, maar stelt aantoonbaar hogere eisen aan administratie, IT en communicatie, onder meer door lifecycleadministratie, individuele keuzemomenten en, afhankelijk van de inrichting, een risicodelingsreserve.

## DE VERWACHTING IS DAT HET AANBOD VAN PLATFORMS VERDER ZAL AFNEMEN

In de softwarelaag is de markt geconcentreerd bij vijf commerciële aanbieders van pensioenkerntoepassingen en verschuift de focus van bouwen en livegang naar structurele schaalbaarheid, beheersbaarheid en continuïteit. De verwachting is dat het aanbod van platforms nog verder zal afnemen, terwijl volumes per platform toenemen. Zelfbouw (PGGM → MAP en BSG → Wings) blijft relevant en vertegenwoordigt een substantieel deel van de markt. In dit landschap wordt klantbediening steeds meer een onderscheidende factor. Dat blijkt onder meer uit de toegenomen investeringen in feedbackmanagement en het feit dat een groot fonds in 2025 met haar uitvoerder de maximale erkenning behaalde voor structureel luisteren en verbeteren (Gouden Oor certificering).

## DRIJVENDE KRACHTEN ACHTER VERDERE CONSOLIDATIE

Wij duiden vier krachten als bepalend in de komende jaren.

- Ten eerste dwingt de combinatie van Wtp-complexiteit en weerbaarheidseisen (zoals DORA en NIS2) tot blijvende investeringen in data, architectuur en security; schaal en investeringsvermogen worden daarmee structureel nog belangrijker.
- Ten tweede verhoogt met name de flexibele premiereregeling de proces- en IT-eisen rondom keuzebegeleiding, lifecyclebeheer en

communicatie, wat de druk op de benodigde capaciteit hiervoor vergroot; partijen zonder bewezen capabilities kunnen hierdoor achterop raken.

- Ten derde leidt de platformisering van de keten – datacentrische, eventgedreven architectuur, API-first, expliciete ontkoppeling van kernregistratie, reken/simulatie, communicatie en analytics – tot hergebruik en standaardisatie van deze componenten, wat verdere concentratie stimuleert.
- Als laatste verschuift het onderscheidend vermogen van uitvoeringsorganisaties, nu regelingen inhoudelijk meer op elkaar gaan lijken, naar de kwaliteit van klantbediening. Dat vergroot de prikkel om te consolideren, richting partijen die schaal weten te combineren met aantoonbare Customer Experience capaciteiten.

## RESULTAAT: DRIE SCENARIO'S VOOR CONSOLIDATIE IN HET PENSIOENLANDSCHAP

Welk scenario dominant gaat worden is nu nog niet duidelijk aan te geven, maar vooralsnog is een van de drie hierna genoemde scenario's waarschijnlijk.

### 1. Versnelde concentratie

Het ontstaan van een landschap met een beperkt aantal dominante uitvoerders en een kleine set kernplatforms (inclusief grote zelfbouw). De kans op standaardisatie en schaalvoordeel neemt toe, maar gaat gepaard met een groter concentratierisico en complexere exit vraagstukken.

### 2. Gecontroleerde rationalisatie met sterke ketenregie

De markt stabiliseert op een gecontroleerd en gerationaliseerd niveau met meerdere uitvoerders. Fondsen organiseren sterkere ketenregie en datagovernance, en besteden modulair uit met resultaatgerichte SLA's om afhankelijkheden te spreiden. Dit verlaagt het concentratierisico, maar verhoogt de eisen aan integratie en coördinatie.

### 3. Platformconsolidatie met front-end diversiteit

Volumes consolideren in een beperkt aantal platformlagen terwijl er aan de voorkant een grotere variëteit aan labels en klantbedieningsmodellen blijft bestaan. Open, gestandaardiseerde interfaces met portalen, payroll, HR en het pensioenregister faciliteren snelheid en hergebruik, terwijl afhankelijkheid van platform roadmaps en eigendomsstructuren expliciet gemanaged moet worden.

## IMPLICATIES VOOR DE ACTUARIËLE FUNCTIE

Voor actuarissen verschuift de opdracht van louter modelinrichting en rapportage naar integraal sturen op uitkomsten met een sterkere operationele component. De post Wtp praktijk vergt daarbij een robuuste datakern: één bron van waarheid, structurele monitoring van datakwaliteit en traceerbaarheid van modelassumpties, versies en impact op uitkomsten zijn randvoorwaardelijk, zeker bij FPR-processen met keuzemomenten. Ook wordt AI relevant als decision support, mits geborgd met gecontroleerde bronnen, uitlegbaarheid en 'mens in de loop'. Wij willen hierbij benadrukken dat generieke AI-hulpmiddelen zonder domeinspecifieke governance hiervoor ontoereikend zijn.

## GOVERNANCE MOET GERICHT WORDEN OP UITKOMSTEN EN BETROUWBAARHEID

### IMPLICATIES VOOR BESTUUR EN GOVERNANCE

Voor bestuurders is de kern dat de keuze voor een uitvoeringsorganisatie en onderliggend platform na de Wtp een strategische en slechts beperkt corrigeerbare beslissing is. Wij adviseren om governance expliciet te richten op uitkomsten én betrouwbaarheid: een integere en beheerste bedrijfsvoering is immers het fundament onder alle ambities van een fonds. Dat betekent: geïntegreerde sturing met transparante kernindicatoren en het verplaatsen van controles naar het ontwerp en de uitvoering van processen (compliance by design) in plaats van ex-post checklisting. In een geconsolideerde markt is regie op uitbesteding cruciaal: eigenaarschap over data, strakke vendor- en architectuur-

governance, en vooraf uitgewerkte exitscenario's en datamigratiepaden die periodiek worden getest, zijn essentiële onderdelen daarvan.

Cultureel vraagt dit om een organisatie met permanente, multi-disciplinaire teams met mandaat – ontwikkeling, operatie, security en compliance in één flow – en om transparante besluitvorming. Wij zien dat toezichts- en wetgevingskaders (DNB/AFM, DORA, NIS2) als ankers kunnen dienen voor deze inrichting, mits ze worden benut 'beyond compliance' met ketenoefeningen, zerotrustprincipes en continue leveranciersmonitoring.

### KLANTBEDIENING ALS STRATEGISCHE VARIABLE

Klantbediening wordt meer en meer een harde strategische variabele in een landschap met convergerende regelingstypen. Deelnemers willen worden bediend als klanten met verwachtingen over snelheid, begrijpelijkheid en steun bij keuzes. Reframing van pensioen naar 'inkomen voor later' blijkt de betrokkenheid te vergroten, maar vergt professionele communicatieve vaardigheden, gedragswetenschappelijke inzichten en systematisch meten over de hele klantreis. Voor actuarissen en bestuurders impliceert dit dat indicatoren rond begrijpelijkheid en frictie in klantreizen deel uitmaken van de reguliere stuurinformatie, naast financiële en operationele KPI's.

## AI KAN POTENTIEEL EEN BIJDRAGE LEVEREN

### AI EN DATAGEDREVEN STURING ALS ENABLERS

De huidige AI-toepassingen in de sector bevinden zich veelal in de pilot- en adoptiefase (onder meer assistenten, spraak naar tekst en softwareontwikkeling). Wij zien dat AI potentieel aantoonbaar kan bijdragen aan kwaliteitswinst en risicoreductie door middel van compliance checks, kwaliteitsborging van documenten en anomaly detection in processen. De voorwaarde daarbij is wel een heel strakke governance met gecontroleerde bronnen, uitlegbaarheid, auditability en periodieke actualiteitscontrole. In samenhang hiermee achten wij een datacentrische, eventgedreven architectuur randvoorwaardelijk, met expliciete ontkoppeling van kernregistratie, reken- en simulatielagen, communicatie en analytics, zodat zowel processen als monitoring aanpasbaar en herbruikbaar zijn zonder nieuwe monolieten te creëren.

### CONCLUSIE

Na de Wtp verschuift het zwaartepunt van implementeren naar duurzaam presteren. Feitelijk zien we een geconcentreerde markt waarin het aantal uitvoerders en platforms beperkt is en volumes per platform gaan toenemen. Wij verwachten dat verdere consolidatie zich langs één van drie paden zal manifesteren: versnelde concentratie, gecontroleerde rationalisatie met sterke ketenregie, of platformconsolidatie met front-end diversiteit. Voor actuarissen verschuift de opdracht van louter modelinrichting en rapportage naar doorlopend en integraal sturen op uitkomsten met een sterkere operationele component. Ook wordt AI relevant voor actuarissen. Gebruik van AI kan, mits verantwoord geborgd, fungeren als decision support die kwaliteitswinst en risicoreductie realiseert. Voor bestuurders betekent het sturen op uitkomsten én betrouwbaarheid, met compliance by design, strakke regie op uitbesteding en duidelijke exitscenario's. Wie deze elementen integraal organiseert en meetbaar maakt, vergroot de uitvoeringszekerheid en bouwt aan een betrouwbare, begrijpelijke en toekomstbestendige pensioenuitvoering. ■

M. Leppink (links) is Associate Partner bij Financial Services.

A. Ijmer is Partner bij Financial Services.

