

Evenwichtige belangenafweging bestaat niet

Maart 2026

Waarom evenwicht in pensioenbestuur een bestuurlijke keuze blijft

Robert Picauly

Externe Docent Finance, Universiteit van Amsterdam

Voormalig Director Strategy Development, NN Investment Partners

Gespecialiseerd in pensioen governance en lange-termijn kapitaal investeringen

Evenwichtige belangenafweging wordt vaak gezien als een randvoorwaarde voor goed pensioenbestuur. In werkelijkheid vormt zij de kern van bestuurlijke besluitvorming onder onzekerheid.

Inleiding

In het eerste artikel is gesteld dat het nieuwe pensioencontract het bestuur verandert van uitvoerder naar verdeler van risico en rendement tussen generaties.

Dat heeft een directe implicatie voor een begrip dat centraal staat in de governance van pensioenfondsen: de evenwichtige belangenafweging.

Dit begrip wordt vaak gebruikt alsof het een uitkomst is. In werkelijkheid is het een proces.

De schijn van evenwicht

In het nieuwe pensioenstelsel hebben bestuurlijke keuzes directe gevolgen voor de verdeling van risico en rendement tussen groepen deelnemers.

Besluiten over beleggingsbeleid, toedelingsregels en inrichting van buffers werken direct door in uitkomsten voor verschillende generaties.

Er bestaat geen neutrale keuze.

Lifecycle verandert de vorm, niet de vraag

In het nieuwe stelsel wordt dit vraagstuk deels ingevuld via lifecycle beleggen.

Dit maakt de verdeling van risico explicieter, maar niet neutraler.

De inrichting van de lifecycle blijft een bestuurlijke keuze die direct doorwerkt in de verdeling van uitkomsten.

Van naleving naar afweging

Onder het oude stelsel lag de nadruk op het correct uitvoeren van het pensioencontract.

Onder de WTP verschuift het zwaartepunt naar de bestuurlijke afweging zelf.

De evenwichtige belangenafweging is daarmee geen technisch criterium, maar een bestuurlijke keuze onder onzekerheid.

Evenwicht als proces

Een evenwichtige belangenafweging is geen eindtoestand.

Het is een proces waarin bestuurders belangen expliciet maken, onzekerheid onderkennen en keuzes uitlegbaar maken.

De implicatie voor BAC en bestuur

Voor bestuurders en leden van een beleggingsadviescommissie betekent dit dat beleggingsbeleid altijd een verdelingscomponent bevat.

Asset allocatie vormt de concrete vertaling van deze afweging.

Conclusie

Het nieuwe pensioenstelsel maakt zichtbaar wat altijd al bestond: dat pensioenbestuur geen neutrale uitvoering is, maar het verdelen van uitkomsten onder onzekerheid.

Evenwichtige belangenafweging bestaat niet als uitkomst. Zij bestaat alleen als verantwoordelijkheid.

Robert Picauly

Pensioen governance en lange-termijn kapitaal investeringen

www.pensioengovernancepro.nl

Bronnen en denkkader

Dit stuk bouwt voort op inzichten uit onder meer CPB-analyses van de WTP, Netspar-discussies over risicodeling en academisch werk van onder anderen Bovenberg en Ponds.