

Monitoring is de voortzetting van besluitvorming

Mei 2026

Waarom goed pensioenbestuur niet eindigt bij het besluit, maar zichtbaar wordt in de continue monitoring van uitkomsten

Robert Picauly

Externe Docent Finance, Universiteit van Amsterdam

Voormalig Director Strategy Development, NN Investment Partners

Gespecialiseerd in pensioen governance en lange-termijn kapitaal investeringen

Onder de Wet toekomst pensioenen stopt governance niet bij het nemen van een besluit. Juist na het besluit ontstaat de vraag of de aannames, risico's en verwachte uitkomsten nog aansluiten bij de werkelijkheid.

Inleiding

In het eerste artikel van deze serie is betoogd dat robuuste besluitvorming bestaat uit het expliciet maken van onzekerheid.

In het tweede artikel is vervolgens vastgesteld dat uitvoerbaarheid geen operationeel sluitstuk is, maar integraal onderdeel van governance.

De logische vervolgstap is daarmee de vraag wat er gebeurt ná de besluitvorming zelf.

Onder het oude pensioenstelsel lag de nadruk sterk op:

- naleving;
- uitvoering van vaste aanspraken;
- en periodieke financiële toetsing.

Onder de WTP verschuift het zwaartepunt richting continue monitoring van:

- deelnemersuitkomsten;
- risicohouding;
- economische omstandigheden;
- en de effecten van bestuurlijke keuzes over tijd.
- Hierdoor verandert de aard van governance fundamenteel.

Besluitvorming wordt geen eenmalig moment meer, maar een doorlopend proces van evaluatie, herijking en bestuurlijke verantwoording onder veranderende omstandigheden.

Monitoring wordt daarmee de voortzetting van besluitvorming.

Bestuurlijke kern

De kern van monitoring onder de WTP is dat onzekerheid niet stopt nadat een besluit is genomen.

Scenario's, economische ontwikkelingen en marktomstandigheden blijven zich ontwikkelen, terwijl de gevolgen van eerdere keuzes zichtbaar worden in deelnemersuitkomsten.

Juist daarom verschuift governance van:

statische besluitvorming;

naar:

- dynamische bestuurlijke monitoring.

Een bestuur kan niet volstaan met de constatering dat een besluit op een bepaald moment zorgvuldig tot stand is gekomen.

De centrale vraag wordt steeds nadrukkelijker:

blijven de aannames, risico's en verwachte uitkomsten nog binnen de bestuurlijk acceptabele bandbreedtes?

Daarmee ontstaat een nieuwe bestuursrealiteit.

Monitoring gaat niet alleen over rapportages of KPI's, maar over:

- het blijven toetsen van aannames;
- het herkennen van afwijkingen;
- het evalueren van scenario's;
- en het expliciet maken van nieuwe risico's.

Onder de WTP wordt governance daarmee een continu proces van bestuurlijke herbeoordeling.

Positie van slapers

Voor slapers is continue monitoring extra relevant.

Zoals in eerdere artikelen is vastgesteld, dragen slapers volledig de uitkomsten van het pensioenfonds, terwijl hun positie minder zichtbaar is binnen de bestuurlijke dynamiek.

Juist over langere tijd kunnen verschillen ontstaan tussen:

- verwachte uitkomsten;
- feitelijke koopkrachtontwikkeling;
- inflatie-effecten;
- en gerealiseerde risico's.

Dit betekent dat monitoring niet alleen een technisch controlemechanisme is, maar een legitimiteitsinstrument richting deelnemers die beperkt invloed hebben op de besluitvorming.

Wanneer monitoring onvoldoende expliciet plaatsvindt, ontstaat het risico dat afwijkingen pas zichtbaar worden nadat vertrouwen al onder druk staat.

Rol van werkgevers

Ook werkgevers hebben belang bij continue monitoring.

Werkgevers functioneren binnen een omgeving van:

- economische onzekerheid;
- veranderende arbeidsmarkten;
- loonontwikkeling;
- en maatschappelijke verwachtingen rondom pensioenuitkomsten.

Daarmee worden zij direct geraakt door de mate waarin pensioenfondsen:

- stabiliteit behouden;
- risico's beheersen;
- en uitlegbaar blijven richting werknemers.
- Monitoring krijgt hierdoor ook een arbeidsvoorwaardelijke dimensie.

Werkgevers hebben belang bij een pensioenregeling die niet alleen bestuurlijk zorgvuldig ontworpen is, maar ook langdurig beheersbaar en uitlegbaar blijft binnen veranderende economische omstandigheden.

Hun rol verschuift daarmee van incidentele contractpartij naar structurele stakeholder binnen een doorlopend governanceproces.

Implicatie voor beleggingsbeleid

De noodzaak van monitoring wordt uiteindelijk het meest zichtbaar in het beleggingsbeleid.

Asset allocatie onder de WTP is gebaseerd op aannames over:

- rendement;
- inflatie;
- rente;
- volatiliteit;
- correlaties;
- en economische scenario's.
- Deze aannames veranderen voortdurend.

Daardoor ontstaat een governancevraag die verder gaat dan initiële besluitvorming: hoe blijft het bestuur toetsen of de gekozen allocatie nog past bij de oorspronkelijke doelstellingen en risicohouding?

Monitoring van beleggingsbeleid betekent daarmee:

- volgen van cohortuitkomsten;
- evalueren van lifecycle-effecten;
- beoordelen van risico-opbouw;
- monitoren van liquiditeit;
- en toetsen van economische plausibiliteit.

Voor BAC-leden en bestuurders betekent dit dat governance niet eindigt bij het vaststellen van strategische asset allocatie, maar doorloopt gedurende de gehele implementatie en ontwikkeling van het fonds.

Naar continue governance

Het nieuwe pensioenstelsel vraagt daarom om een governancecultuur waarin monitoring structureel onderdeel wordt van bestuurlijke verantwoordelijkheid.

Niet als administratieve verplichting, maar als verlengstuk van de oorspronkelijke belangenafweging.

Daarmee verschuift governance van:

“hebben wij een besluit genomen?”

naar:

“blijft dit besluit uitlegbaar en passend onder veranderende omstandigheden?”

Deze verschuiving maakt monitoring fundamenteel strategisch.

Niet omdat alle onzekerheid kan worden beheerst, maar omdat legitimiteit afhankelijk wordt van de mate waarin pensioenfondsen zichtbaar blijven sturen onder onzekerheid.

Conclusie

Onder de Wet toekomst pensioenen stopt besluitvorming niet bij het moment van goedkeuring.

De kwaliteit van governance wordt steeds sterker bepaald door de mate waarin pensioenfondsen:

- aannames blijven toetsen;
- risico's blijven monitoren;
- scenario's blijven evalueren;
- en deelnemersuitkomsten blijven volgen.

Monitoring is daarmee geen technische controle achteraf, maar de voortzetting van bestuurlijke besluitvorming onder onzekerheid.

Goed pensioenbestuur betekent daarom niet alleen expliciete keuzes maken, maar ook expliciet blijven volgen hoe deze keuzes doorwerken in de werkelijkheid.

Robert Picauly

Pensioen governance en lange-termijn kapitaal investeringen

www.pensioengovernancepro.nl

Bronnen en denkkader

- DNB – guidance monitoring en WTP-transitie
- CPB – analyses Wet toekomst pensioenen
- Netspar – lifecycle beleggen en deelnemersuitkomsten
- OECD – governance and risk monitoring principles for pension funds