

Werkgevers als allocators van koopkracht

April 2026

Waarom werkgevers niet alleen financier zijn, maar bepalend voor uitkomsten tussen generaties

Robert Picauly

Externe Docent Finance, Universiteit van Amsterdam

Voormalig Director Strategy Development, NN Investment Partners

Gespecialiseerd in pensioen governance en lange-termijn kapitaal investeringen

Werkgevers zijn in het nieuwe pensioenstelsel geen passieve financiers, maar actieve allocators van koopkracht tussen generaties, via keuzes in premie, contract en compensatie.

Inleiding

In de voorgaande artikelen is vastgesteld dat pensioenbestuur draait om de allocatie van koopkracht tussen generaties en dat de evenwichtige belangenafweging in essentie een allocatiebesluit is onder onzekerheid.

Binnen dat kader wordt de rol van werkgevers vaak onderschat.

Werkgevers worden in de praktijk gezien als financier van de regeling. In werkelijkheid bepalen zij in belangrijke mate de uitgangspunten van de allocatie van risico, rendement en daarmee koopkracht.

De vraag is daarom niet wat werkgevers betalen, maar hoe hun keuzes doorwerken in de verdeling van uitkomsten tussen cohorten.

Bestuurlijke kern

Werkgevers bepalen het arbeidsvoorwaardelijke kader van de pensioenregeling.

Zij maken keuzes over premiehoogte en -structuur, contractvorm en overgangsregelingen en compensatie.

Deze keuzes vormen de basis waarop het pensioenfonds opereert en bepalen daarmee de bandbreedte van de bestuurlijke afweging.

Daarmee ligt de invloed van werkgevers niet alleen in de financiering, maar in de allocatiestructuur zelf.

Elke keuze van werkgevers vertaalt zich indirect in de mate van risico die deelnemers dragen, de verdeling van rendement en de uiteindelijke koopkrachtontwikkeling.

Werkgevers functioneren daarmee als primaire allocators binnen het systeem.

Van premie naar allocatie

In het traditionele stelsel stond de premie centraal als financieringsinstrument.

In het nieuwe stelsel verschuift de betekenis van de premie.

De premie bepaalt niet langer de aanspraak, maar vormt het startpunt van een proces waarin rendement en risico de uiteindelijke uitkomst bepalen.

Hierdoor wordt zichtbaar dat keuzes over premie en contractvorm in essentie keuzes zijn over allocatie in de tijd.

De premie is daarmee geen neutrale parameter, maar een allocatiemechanisme.

Werkgeversperspectief en spanningsveld

Werkgevers opereren niet in een vacuüm.

Hun keuzes worden bepaald door kostenbeheersing, arbeidsmarktpositie en interne rechtvaardigheid.

Dit betekent dat werkgevers voortdurend keuzes maken tussen korte termijn kosten, lange termijn uitkomsten en verdeling tussen groepen werknemers.

Deze keuzes zijn inherent allocatief en hebben directe gevolgen voor de verdeling van koopkracht.

Relatie met deelnemers en slapers

Werkgevers staan in directe relatie tot actieve deelnemers, maar niet tot slapers.

Dit creëert een structurele asymmetrie.

De allocatiebeslissingen van werkgevers werken daarmee door naar groepen die niet direct in hun besluitvorming zijn vertegenwoordigd.

Dit maakt de rol van werkgevers niet alleen economisch, maar ook bestuurlijk relevant.

Implicatie voor governance

De invloed van werkgevers loopt door tot in de governance van pensioenfondsen.

De allocatie van koopkracht wordt dus niet alleen bepaald aan de bestuurstafel, maar al eerder in het proces.

Implicatie voor beleggingsbeleid

De keuzes van werkgevers werken uiteindelijk door in het beleggingsbeleid.

Asset allocatie vormt daarmee de vertaling van keuzes die eerder in de keten zijn gemaakt.

Naar expliciete verantwoordelijkheid

Het nieuwe pensioenstelsel maakt zichtbaar dat werkgevers niet alleen financier zijn, maar mede verantwoordelijk voor de verdeling van uitkomsten.

Zonder deze explicitering blijft de allocatie impliciet en moeilijk te verantwoorden.

Conclusie

Werkgevers spelen een structurele en bepalende rol in de allocatie van koopkracht binnen het pensioenstelsel.

Pensioen governance vindt niet alleen plaats binnen het fonds, maar in de gehele keten van besluitvorming.

De kwaliteit van het stelsel hangt daarmee af van de mate waarin werkgevers hun rol als allocator van koopkracht herkennen en invullen.

Robert Picauly

Pensioen governance en lange-termijn kapitaal investeringen
www.pensioengovernancepro.nl

Bronnen en denkkader

CPB – Wet toekomst pensioenen en arbeidsmarkteffecten

Netspar – risicodeling en lifecycle beleggen

OECD – pensioen governance principles