

De werkgeversrol stopt niet bij het transitieplan

Augustus 2026

Waarom werkgevers, sociale partners, pensioenfondsen en uitvoeringsorganisaties na invaren een vaste feedbackloop nodig hebben over risico, uitkomsten en vertrouwen

Robert Picauly

Externe Docent Finance, Universiteit van Amsterdam

Voormalig Director Strategy Development, NN Investment Partners

Gespecialiseerd in pensioengovernance en lange-termijn kapitaalinvesteringen

De overgang naar het nieuwe pensioenstelsel wordt vaak voorgesteld als een project met een duidelijk eindpunt. Sociale partners - of bij een ondernemingspensioenfonds werkgever en werknemersvertegenwoordiging - maken de arbeidsvoorwaardelijke afspraken, het transitieplan wordt opgesteld en het pensioenfonds aanvaardt de opdracht en richt de uitvoering in, al dan niet met een uitvoeringsorganisatie. Na het invaren begint een andere bestuurlijke fase: niet meer alleen ontwerpen en implementeren, maar volgen hoe de regeling in de praktijk werkt en leren van de uitkomsten die deelnemers daadwerkelijk ervaren.

Inleiding

In de eerdere artikelen van Governance Perspectief verschoof de aandacht geleidelijk van besluitvorming tijdens de transitie naar de werking van het nieuwe pensioencontract in de praktijk.

Eerst stond centraal dat robuuste besluitvorming onzekerheid niet kan wegnemen, maar wel expliciet kan maken. Daarna volgden uitvoerbaarheid, monitoring, de governance van de vermogensbeheerketen en de noodzaak om bestuurlijke keuzes uitlegbaar te maken.

In juli werd zichtbaar hoe rendementstoedeling en lifecycle-beleggen risico, bescherming en rendement concreet over deelnemersgroepen verdelen.

Het eerste artikel van augustus trok die lijn door naar koopkrachtmonitoring. De vraag is niet alleen welke keuzes vooraf zijn gemaakt, maar ook hoe een pensioenfonds volgt of de gekozen inrichting onder veranderende economische omstandigheden nog aansluit bij de fondsdoelstelling en de belangen van verschillende deelnemersgroepen.

Daarmee ontstaat een volgende vraag:

wat gebeurt er met signalen uit de praktijk nadat deelnemers de nieuwe regeling daadwerkelijk beginnen te ervaren?

Die vraag raakt niet alleen het pensioenfonds. Ook werkgevers, sociale partners en uitvoeringsorganisaties zien ieder een deel van die werkelijkheid.

Het transitieplan is daarom geen eindpunt. Het sluit de arbeidsvoorwaardelijke ontwerpfasen af. Daarna volgen binnen het fonds nog opdrachtaanvaarding, het implementatieplan, het communicatieplan, het invaarbesluit en de relevante toezichtstoetsen. Pas na het invaren ontstaat de empirische vraag hoe de gekozen regeling onder werkelijke omstandigheden functioneert.

De nieuwe werkelijkheid begint wanneer deelnemers hun uitkomst zien

Tijdens de transitie zijn veel vragen noodzakelijkerwijs abstract. Welke pensioenregeling wordt gekozen? Welke premie is passend? Hoe wordt compensatie vormgegeven? Wordt ingevaren? Welke risicohouding wordt vastgesteld? Welke bescherming wordt georganiseerd?

Na het invaren verandert het karakter van de vragen. Deelnemers zien persoonlijke bedragen, scenario's en verschillen tussen verwachtingen en gerealiseerde uitkomsten.

Hun vragen worden concreter:

- waarom wijkt mijn uitkomst af van wat eerder werd verwacht?
- waarom beweegt mijn pensioen?
- waarom krijgt mijn leeftijdsgroep andere bescherming?
- wat betekent inflatie voor mijn pensioen?
- waarom wordt rendement op deze manier toegedeeld?
- en wat gebeurt er wanneer rente of markten zich anders ontwikkelen dan voorzien?

Dit zijn niet uitsluitend communicatievragen. Zij vertellen iets over de manier waarop de regeling, de uitvoering en de oorspronkelijke bestuurlijke afweging in de praktijk landen.

Een terugkerend patroon van vragen kan bijvoorbeeld wijzen op een uitlegprobleem. Maar het kan ook wijzen op een verschil tussen verwachte en gerealiseerde uitkomsten, een onvoldoende herkenbare lifecycle, onverwachte effecten tussen cohorten, uitvoeringsproblemen of een spanning tussen arbeidsvoorwaardelijke verwachtingen en de feitelijke werking van de regeling.

Daarmee wordt de ervaring van deelnemers een informatiebron voor governance - niet als bewijs op zichzelf, maar als signaal dat om duiding kan vragen.

De formele verantwoordelijkheden blijven gescheiden

Een volwassen post-invariant dialoog begint met rolzuiverheid.

Sociale partners maken de arbeidsvoorwaardelijke afspraken. Bij een ondernemingspensioenfonds gaat het om werkgever en werknemersvertegenwoordiging; bij een verplichtgesteld bedrijfstakpensioenfonds om de cao-partijen. De individuele werkgever heeft daar geen eigen ontwerp.

Het pensioenfonds is zelf pensioenuitvoerder in de zin van de Pensioenwet. Het bestuur beoordeelt zelfstandig of de opdracht kan worden aanvaard en draagt verantwoordelijkheid voor onder meer de evenwichtige belangenafweging, risicohouding, het beleggingsbeleid, de uitvoering en uitbesteding.

De uitvoeringsorganisatie verzorgt in opdracht van het fonds administratie, processen en klantcontact. De wettelijke verantwoordelijkheid voor informatieverstrekking en communicatie blijft bij het fonds als pensioenuitvoerder; uitbesteding verandert die verantwoordelijkheid niet (art. 34 en 48 Pw). Een fiduciair manager of andere vermogensbeheerpartijen kunnen daarnaast analyses, portefeuille-uitvoering en rapportages leveren.

Die verdeling van verantwoordelijkheden is noodzakelijk. Maar zij heeft ook een consequentie.

Iedere partij ziet slechts een deel van de werkelijkheid.

De werkgever ziet bijvoorbeeld:

- de arbeidsrelatie;
- kosten en arbeidsvoorwaarden;
- vragen van werknemers;
- signalen uit HR en Total Reward;
- ondernemingsraad en sociale partners;
- en de manier waarop pensioen binnen het bredere arbeidsvoorwaardenpakket wordt ervaren.

Het pensioenfonds ziet:

- deelnemersuitkomsten;
- risicohouding;
- cohortverschillen;
- beleggingsbeleid;
- evenwichtigheid;
- reserves;
- en bestuurlijke rapportages.

De uitvoeringsorganisatie ziet:

- data;
- administratieve processen;

- klantcontact;
- operationele fouten;
- communicatiegedrag;
- vragen en klachten;
- en verschillen tussen beleid en praktische uitvoering.

Geen van deze perspectieven is op zichzelf volledig.

Wanneer zij niet opnieuw bij elkaar komen, kan iedere partij vanuit zijn eigen informatie concluderen dat de regeling beheerst functioneert, terwijl deelnemers een andere werkelijkheid ervaren.

De oplossing is niet dat rollen door elkaar gaan lopen.

De oplossing is dat er een professionele interface tussen de rollen ontstaat.

Invaren is geen eindcontrole

Een pensioentransitie is geen eenmalige go/no-go-beslissing. Op de transitiedatum kan een regeling correct zijn geïmplementeerd en toch vragen oproepen zodra zij onder werkelijke omstandigheden functioneert.

Afhankelijk van de gekozen regeling gaat het daarbij om verschillende technische mechanismen: toedelingsregels en de solidariteitsreserve bij de solidaire premierregeling, of de expliciete lifecycle en een eventuele risicodelingsreserve bij de flexibele premierregeling.

De werking kan onder meer zichtbaar worden in:

- datakwaliteit;
- persoonlijke pensioeninformatie;
- risicohouding;
- regeling-specifieke risico- en beschermingsmechanismen;
- kosten;
- uitvoerbaarheid;
- deelnemerscommunicatie;
- en de verbinding tussen beleid en deelnemersuitkomsten.

De relevante vraag na invaren is daarom niet uitsluitend:

is de regeling technisch correct geïmplementeerd?

De bestuurlijk belangrijkere vraag wordt:

blijven de vastgelegde doelstellingen, beleidsuitgangspunten en risicohouding - naast de arbeidsvoorwaardelijke doelstellingen uit het transitieplan - herkenbaar wanneer de regeling onder reële omstandigheden functioneert?

Dat verandert ook de aard van monitoring. Vooraf wordt vooral gekeken of een regeling uitvoerbaar en evenwichtig kan worden ingericht. Na invaren komt daar een empirische laag bij: wat zien deelnemers daadwerkelijk, welke groepen worden anders geraakt dan verwacht en welke aannames blijken robuust?

Niet iedere afwijking is reden om beleid te veranderen. Markten bewegen, inflatie verandert en scenario's komen per definitie niet exact uit.

Op één punt bestaat echter geen bestuurlijke vrijheid: als de grenzen van de vastgestelde risicohouding worden overschreden, moet het beleggingsbeleid of - bij de solidaire premierregeling - moeten de toedelingsregels worden aangepast (art. 14d Besluit uitvoering Pw en Wvb).

De governance verschuift daarmee van implementatie naar leren, binnen vooraf vastgelegde verantwoordelijkheden en grenzen.

Communicatie als feedbackmechanisme

Communicatie wordt gemakkelijk als laatste stap van pensioenbeleid gezien: eerst wordt beleid gemaakt, daarna uitgevoerd en vervolgens uitgelegd. Onder de Wtp is dat te beperkt.

Deelnemerscommunicatie is ook een manier waarop informatie terugkomt. Zij laat zien welke onderwerpen deelnemers begrijpen, waar structurele verwarring ontstaat, welke verwachtingen leven en welke uitkomsten anders worden ervaren dan bestuur of werkgever vooraf aannam.

Wanneer deelnemers onvoldoende begrijpen waarom hun pensioen kan bewegen, kan de conclusie zijn dat de uitleg beter moet. Maar het kan ook wijzen op een bredere spanning tussen risicohouding, lifecycle, bescherming, verwachte uitkomsten en de manier waarop de regeling arbeidsvoorwaardelijk is gepositioneerd.

Communicatie is dan geen eindstation. Zij wordt een vorm van bestuurlijke terugkoppeling.

Dat sluit aan bij de AFM-verwachting dat informatieverstrekking als kernproces wordt ingericht, verankerd in governance en besluitvorming en regelmatig wordt geëvalueerd - ook in het nieuwe stelsel (AFM, voortgangsevaluatie Wtp, februari 2026).

Hetzelfde geldt voor klachten. Een individuele klacht hoeft geen governancevraagstuk te zijn. Maar wanneer dezelfde klacht structureel terugkomt bij een specifieke deelnemersgroep, kan er wel een bestuurlijk signaal ontstaan.

Daarvoor bestaat ook een wettelijk kader: de Wtp kent een klachten- en geschillenprocedure en een verplichte klachtenadministratie (art. 48b Pw en art. 14g-14i Besluit uitvoering Pw en Wvb), met doorverwijzing naar de Geschilleninstantie Pensioenfondsen respectievelijk Kifid. Patroonanalyse is daarmee niet alleen wenselijk, maar ook praktisch mogelijk.

De rol van werkgever en sociale partners na invaren

De werkgever kan en mag niet betrokken zijn bij individuele beleggingsbeslissingen. Het bestuur stelt het beleggingsbeleid zelfstandig vast en weegt daarbij alle belangen evenwichtig af (art. 105 lid 2 Pw).

Maar de arbeidsvoorwaardelijke zijde kan na afronding van het transitieplan ook niet volledig uit beeld verdwijnen. Pensioen blijft onderdeel van de arbeidsvoorwaarden. Werkgevers en sociale partners hebben er belang bij dat de regeling betaalbaar, uitvoerbaar, uitlegbaar en geloofwaardig blijft.

De rol na invaren kan daarom worden onderscheiden in vier onderdelen.

1. Arbeidsvoorwaardelijke signalering

HR, Total Reward, pensioenmanagers, ondernemingsraden en leidinggevendenden kunnen vroeg signaleren welke vragen binnen een organisatie leven. Niet iedere vraag hoeft terug naar het pensioenfondsbestuur, maar patronen kunnen relevant zijn.

Denk bijvoorbeeld aan terugkerende vragen over persoonlijke transitiebedragen, verwarring over scenario's, onbegrip over verschillen tussen leeftijdsgroepen, zorgen over koopkracht of signalen dat werknemers de waarde van pensioen anders ervaren dan vooraf werd verwacht.

Deze signalen hoeven niet automatisch te leiden tot heronderhandeling over de regeling. Omgekeerd geldt ook: signalen die de inhoud van de pensioenregeling betreffen, kan het fonds niet oplossen. Die horen bij de arbeidsvoorwaardelijke partijen aan de cao- of overlegtafel; geschilbeslechting ziet op de uitvoering, niet op het opnieuw beoordelen van afspraken van sociale partners.

2. Het onderscheid tussen signaleren en sturen

De werkgever kan signalen verzamelen en bespreken. Het pensioenfonds moet vervolgens zelfstandig beoordelen wat die signalen betekenen voor beleid, communicatie, uitvoering en belangenafweging.

Een werkgever die op basis van tijdelijke onrust rechtstreeks probeert te sturen op beleggingsbeleid, overschrijdt zijn rol. Een pensioenfonds dat signalen uit de arbeidsrelatie categorisch buiten beschouwing laat, loopt naar mijn opvatting het tegenovergestelde risico: beleid kan formeel correct zijn, maar maatschappelijk steeds minder herkenbaar worden.

De wet schrijft niet voor dat werkgeverssignalen onderdeel moeten zijn van fondsbesluitvorming. Goed bestuur kan er wel voor pleiten relevante patronen te kennen, zonder dat de zelfstandige verantwoordelijkheid van het bestuur wordt aangetast.

De oplossing is daarom niet vermenging van verantwoordelijkheden.

De oplossing is een volwassen interface tussen verantwoordelijkheden.

3. Periodieke duiding van uitkomsten

Na invaren ontstaat een gedeeld belang bij een periodiek gesprek over de werking van de regeling. Niet om ieder kwartaal de pensioenregeling opnieuw te ontwerpen, maar om te bespreken welke uitkomsten deelnemers zien, welke vragen terugkomen, welke groepen opvallend worden geraakt, welke verschillen ontstaan tussen prognose en realisatie en waar uitvoering of uitleg aanvullende aandacht vraagt.

Zo'n gesprek hoeft geen nieuwe zware projectstructuur te worden. Het kan onderdeel zijn van de reguliere governance, met drie waarborgen: het gesprek is informeel en niet besluitvormend; de uitkomsten worden vastgelegd in de reguliere bestuurscyclus; en zij vormen input vóór - niet naast - het verantwoordings- of belanghebbendenorgaan en het intern toezicht.

4. Escalatie wanneer doelen, signalen en uitkomsten structureel uit elkaar lopen

Niet iedere afwijking is reden om beleid te veranderen. Juist daarom moet vooraf duidelijk zijn wanneer een ontwikkeling wél bestuurlijk relevant wordt.

Naast de formele financiële toetsen bestaat een bredere bestuurlijke vraag: wanneer lopen deelnemersuitkomsten en werknemerssignalen zo structureel uiteen met de vastgelegde doelstellingen, beleidsuitgangspunten en risicohouding (art. 102a Pw) - naast de arbeidsvoorwaardelijke doelstellingen uit het transitieplan - dat nadere analyse of heroverweging nodig wordt?

Daarvoor moet duidelijk zijn wie signaleert, wie analyseert, wie beoordeelt, wie besluit en hoe de uitkomst wordt teruggekoppeld.

Structurele afwijkingen mogen niet verdwijnen in een communicatie- of klachtenrapportage zonder duidelijk vervolg.

Een post-invaren feedbackloop

Een bruikbare feedbackloop kan uit vier stappen bestaan. Dit is een governancevoorstel, geen afzonderlijke wettelijke verplichting.

Signaleren

Signalen uit deelnemerscommunicatie, klantcontact, werkgevers, sociale partners, ondernemingsraad en andere kanalen worden thematisch verzameld. Het gaat niet om iedere individuele vraag afzonderlijk, maar om patronen.

Duiden

Het bestuursbureau, de uitvoeringsorganisatie en relevante commissies beoordelen wat voor soort signaal voorligt: informatie, communicatie, uitvoering, data, fondsbeleid of governance. Daarbij kan ook worden gekeken naar de relatie met koopkracht, lifecycle, rendementstoedeling en cohortuitkomsten.

Besluiten

Het bestuur bepaalt vervolgens of betere uitleg, aanvullende monitoring, een uitvoeringsmaatregel, nader onderzoek of beleidsmatige herbeoordeling nodig is. Niet ieder signaal hoeft tot verandering te leiden, maar ieder materieel signaal moet een herkenbare route naar beoordeling kunnen hebben.

Terugkoppelen

Betrokkenen moeten kunnen begrijpen wat met relevante signalen is gedaan en waarom. Richting deelnemers gebeurt dit binnen de wettelijke informatieverplichtingen; richting het verantwoordings- of belanghebbendenorgaan gelden de wettelijke advies- en verantwoordingslijnen. Richting werkgever of sociale partners is terugkoppeling een governanceafpraak, geen afzonderlijke wettelijke plicht.

Zo ontstaat een cyclus:

signaleren duiden besluiten terugkoppelen

Deze cyclus verbindt de menselijke ervaring van pensioen met de formele governance van het fonds.

De positie van gewezen deelnemers

Voor gewezen deelnemers is deze feedbackloop extra relevant. Zij bouwen in deze regeling geen nieuw pensioenvermogen meer op, maar blijven afhankelijk van de manier waarop hun opgebouwde pensioenvermogen wordt beheerd, beschermd, toegedeeld en gecommuniceerd.

Hun signalen komen minder vanzelfsprekend via HR of werkgeverskanalen terug. Daardoor bestaat het risico dat hun positie minder zichtbaar wordt.

Dat risico heeft ook een institutionele dimensie. In het verantwoordingsorgaan zijn deelnemers en pensioengerechtigden verplicht vertegenwoordigd; gewezen deelnemers kunnen daarnaast desgewenst vertegenwoordigd zijn (art. 115 Pw). In de transitie bestaat bovendien een hoorrecht voor verenigingen van gewezen deelnemers en pensioengerechtigden. De AFM heeft daarnaast gewezen op het risico dat compensatie in transitiecommunicatie juist bij slapers en gepensioneerden onvoldoende zichtbaar blijft.

Juist daarom moet post-invaren monitoring expliciet blijven kijken naar verschillen tussen actieve deelnemers, gewezen deelnemers en pensioengerechtigden.

Niet omdat alle groepen dezelfde uitkomst moeten krijgen. Verschillen tussen cohorten zijn juist onderdeel van het nieuwe stelsel en kunnen voortvloeien uit leeftijdsafhankelijke risicohouding en regeling-specifieke inrichting. Wel moeten verschillen in risico, bescherming, rendement en koopkracht zichtbaar en bestuurlijk verdedigbaar blijven.

De kernvraag blijft dezelfde:

kan het bestuur uitleggen waarom verschillende groepen worden geraakt zoals zij worden geraakt, en wanneer een verschil aanleiding geeft tot nadere beoordeling?

Van monitoring naar bestuurlijke opvolging

Een pensioenfonds kan beschikken over uitgebreide dashboards, deelnemersinformatie, beleggingsrapportages en operationele rapportages. Maar meer informatie betekent niet automatisch betere governance.

De bestuurlijke meerwaarde ontstaat pas wanneer duidelijk is welke signalen betekenisvol zijn, welk referentiepunt ermee wordt geraakt, welke groep de gevolgen ervaart, wie eigenaar is van de opvolging en wanneer een nieuw besluit nodig wordt.

Dat geldt ook voor koopkrachtmonitoring. Een inflatiecijfer is informatie. Een koopkrachtontwikkeling die afwijkt van wat voor dat cohort werd verwacht - niet van wat andere cohorten ervaren - is een signaal. De vraag waarom dat gebeurt is duiding. De keuze om beleid, communicatie of uitvoering opnieuw te beoordelen is governance.

Juist die verbinding bepaalt of een post-invaren monitor daadwerkelijk bestuurlijke waarde heeft.

Conclusie

Het transitieplan sluit de arbeidsvoorwaardelijke ontwerpfasen af. Daarna volgen nog de fondsbesluiten en implementatiestappen die nodig zijn om de regeling daadwerkelijk in te voeren.

Na het invaren ontstaat vervolgens een nieuwe opgave: voorkomen dat pensioen als arbeidsvoorwaarde, fondsbeleid, uitvoeringsinformatie en deelnemerservaring los van elkaar gaan bewegen.

De werkgever of sociale partners horen niet op de stoel van het pensioenfondsbestuur te gaan zitten. Het pensioenfondsbestuur hoeft niet verantwoordelijk te worden voor de arbeidsrelatie binnen de onderneming. De uitvoeringsorganisatie bepaalt evenmin zelfstandig wat bestuurlijk aanvaardbaar is.

Juist die rolzuiverheid blijft belangrijk. Maar de verschillende perspectieven moeten wel opnieuw bij elkaar kunnen komen.

Goed pensioenbestuur na invaren betekent daarom niet alleen dat de regeling technisch functioneert.

Het betekent ook dat werkgever, sociale partners, pensioenfonds en uitvoeringsorganisatie weten hoe signalen uit de praktijk worden gezien, geduid, beoordeeld en teruggekoppeld.

Daarmee wordt post-invaren governance geen verlenging van het implementatieproject. Het wordt een structurele leerfunctie rond de nieuwe pensioenregeling.

Het transitieplan sluit de arbeidsvoorwaardelijke ontwerpfasen af.

De governance van de werking krijgt na invaren een nieuwe dimensie.

Robert Picauly

Pensioengovernance en lange-termijn kapitaalinvesteringen

www.pensioengovernancepro.nl

Bronnen en denkkader

- Pensioenwet: art. 34, 48, 48b-48c, 102a, 105 lid 2, 115-115e, 150d, 150i en 150j.
- Besluit uitvoering Pensioenwet en Wvb: art. 14d en 14g-14i, 14t en 14u.
- DNB - opdrachtaanvaarding, risicohouding en toezicht op de pensioentransitie / opvolging na invaren.
- AFM - transitieoverzichten, deelnemersinformatie en voortgangsevaluatie Wtp (februari 2026), met informatieverstrekking als kernproces.
- Geschilleninstantie Pensioenfondsen (GIP) en Kifid - klachten- en geschillenroutes.
- Eerdere artikelen uit Governance Perspectief over monitoring, rendementstoedeling, lifecycle-beleggen, koopkracht en deelnemersuitkomsten.