

Na invaren begint de echte pensioencommunicatie

Juni 2026

Waarom pensioenfondsbesturen na de transitie niet alleen moeten uitleggen dát pensioenuitkomsten bewegen, maar ook waarom die beweging bestuurlijk aanvaardbaar is

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 eindigt pensioencommunicatie niet bij het transitieoverzicht. Na invaren begint juist de echte communicatieopgave: deelnemers moeten kunnen begrijpen waarom hun pensioenvermogen beweegt, hoe rendement en risico worden toegedeeld, en waarom het bestuur deze uitkomsten uitlegbaar en evenwichtig vindt.

Inleiding

In de eerdere artikelen van deze serie stond centraal dat goed pensioenbestuur onder de Wet toekomst pensioenen vraagt om expliciete besluitvorming onder onzekerheid.

Robuuste besluitvorming ontstaat niet doordat onzekerheid verdwijnt, maar doordat aannames, scenario's, belangen en risico's zichtbaar worden gemaakt. Vervolgens is vastgesteld dat uitvoerbaarheid geen operationeel sluitstuk is, maar onderdeel van governance zelf. Daarna is betoogd dat monitoring de voortzetting van besluitvorming vormt, omdat besluiten onder veranderende omstandigheden voortdurend opnieuw getoetst moeten worden. Scenario-denken vormt daarbij het kader waarbinnen onzekerheid bestuurlijk bespreekbaar wordt. In het vervolg daarop is de vermogensbeheerketen neergezet als een bestuursvraagstuk, omdat fiduciair beheer, administratie, bewaarneming, monitoring en rapportage samen bepalen of het bestuur werkelijk regie houdt over risico, rendement, kosten en deelnemersuitkomsten. Vervolgens is uitgewerkt dat uitlegbaarheid na de WTP geen communicatief sluitstuk is, maar een kernonderdeel van governance.

De logische vervolgvraag is nu: wat gebeurt er na invaren?

Veel aandacht in de pensioentransitie gaat begrijpelijkerwijs uit naar het moment van overgang.

Pensioenfondsen moeten besluiten nemen, documenten opstellen, deelnemers informeren, uitvoeringsketens gereedmaken en toezichthouders overtuigen dat de transitie evenwichtig en uitvoerbaar is. In die fase ligt de nadruk op transitiecommunicatie: wat verandert er, wanneer gebeurt dat, en wat betekent de overgang naar verwachting voor de deelnemer?

Maar na invaren verandert de communicatieopgave van karakter.

Dan gaat het niet meer alleen om de vraag hoe het oude stelsel wordt omgezet naar het nieuwe stelsel. Dan gaat het om de vraag hoe deelnemers blijvend begrijpen waarom hun pensioenvermogen beweegt, waarom groepen verschillende uitkomsten ervaren, hoe rente en rendement doorwerken, en waarom het bestuur die ontwikkeling nog steeds passend, evenwichtig en uitlegbaar vindt.

Onder het oude pensioenstelsel bood de dekkingsgraad een relatief herkenbaar collectief anker. Niet omdat het oude stelsel eenvoudig was, maar omdat de taal van pensioencommunicatie voor een belangrijk deel draaide om buffers, herstel, indexatie en kortingen. Onder de WTP verschuift het zwaartepunt naar persoonlijkere, dynamischere en cohortgevoeligere uitkomsten. Pensioen wordt zichtbaarder afhankelijk van beleggingsrendement, renteontwikkeling, lifecycle-inrichting, beschermingsrendement, overrendement, solidariteitsreserve en toedelingsregels.

Daarmee begint na invaren de echte pensioencommunicatie.

Niet omdat eerdere communicatie onbelangrijk is. Integendeel. Maar omdat de structurele legitimiteit van het nieuwe stelsel pas zichtbaar wordt wanneer deelnemers niet alleen een transitieoverzicht ontvangen, maar gedurende de jaren daarna ervaren dat hun pensioen meebeweegt met economische omstandigheden.

De centrale vraag wordt dan niet langer alleen:

hebben wij de deelnemer geïnformeerd over de overgang?

Maar vooral:

kunnen wij blijven uitleggen waarom de uitkomst zich ontwikkelt zoals zij zich ontwikkelt?

Bestuurlijke kern

De bestuurlijke kern van communicatie na invaren ligt in het verbinden van informatie, monitoring en oordeel.

Pensioenuitvoerders kunnen deelnemers veel informatie geven: persoonlijke pensioenvermogens, prognoses, bandbreedtes, scenario's, rendementen, kosten, risico-indicatoren en toelichtingen op wijzigingen. Maar informatie is niet hetzelfde als uitlegbaarheid.

Een deelnemer die ziet dat zijn verwachte pensioen daalt, wil niet alleen weten dát dit is gebeurd. Hij wil begrijpen waardoor dit komt, of dit normaal is binnen het nieuwe contract, of andere groepen anders worden geraakt, en of het bestuur nog steeds vindt dat het beleid verantwoord is.

Een gepensioneerde die merkt dat de uitkering meebeweegt, wil niet alleen een technische uitleg over rendementstoedeling. Hij wil weten waarom de mate van bescherming passend is.

Een slaper die niet meer actief opbouwt, wil niet alleen een overzicht van zijn persoonlijke pensioenvermogen. Hij wil begrijpen hoe zijn opgebouwde pensioenvermogen wordt beheerd, welke risico's hij draagt en waarom zijn positie voldoende is meegenomen.

Een werkgever wil niet alleen weten dat communicatie is verstuurd. Hij wil kunnen uitleggen waarom de pensioenregeling als arbeidsvoorwaarde geloofwaardig, uitvoerbaar en verdedigbaar blijft.

Daarmee wordt communicatie na invaren een bestuursvraagstuk.

De kwaliteit van communicatie hangt niet alleen af van begrijpelijke taal, goede timing of overzichtelijke dashboards. Zij hangt vooral af van de vraag of het bestuur vooraf heeft bepaald welke redenering achter de uitkomsten staat.

Die redenering moet zichtbaar maken:

- welke ambitie het fonds nastreeft;
- welke risicohouding daarbij past;
- hoe rendement en risico worden toegedeeld;
- welke verschillen tussen cohorten acceptabel worden gevonden;
- hoe koopkracht wordt gevolgd;
- wanneer afwijkingen bestuurlijk relevant worden;
- en hoe monitoring leidt tot heroverweging of bijsturing.

Zonder die bestuurlijke redenering ontstaat het risico van communicatieve overbelasting. Deelnemers ontvangen dan meer informatie, maar niet noodzakelijk meer begrip. Er komen dashboards, portalen, brieven, scenario's en toelichtingen, maar de centrale vraag blijft onbeantwoord: waarom is deze uitkomst logisch binnen de keuze die het fonds heeft gemaakt?

Een goed communicatieproces begint daarom niet bij tekst. Het begint bij governance.

Het bestuur moet eerst kunnen uitleggen welke uitkomsten het structureel wil volgen, welke bandbreedtes passen bij de risicohouding, welke groepen expliciet worden gemonitord en wanneer bewegingen in pensioenuitkomsten aanleiding geven tot een bestuurlijke bespreking.

Pas daarna kan communicatie werkelijk uitlegbaar worden.

Positie van slapers

Voor slapers is communicatie na invaren bijzonder belangrijk.

Slapers zijn geen marginale groep in de pensioenpraktijk. Zij dragen volledig de uitkomsten van het pensioenfonds, maar zijn in de bestuurlijke dynamiek vaak minder zichtbaar dan actieve deelnemers, gepensioneerden, werkgevers en sociale partners. Zij bouwen niet langer actief op binnen het fonds, maar blijven afhankelijk van de manier waarop hun opgebouwde pensioenvermogen wordt beheerd, toegedeeld, beschermd en gemonitord.

Onder de WTP wordt hun positie zichtbaarder, maar niet automatisch begrijpelijker.

Slapers kunnen na invaren geconfronteerd worden met bewegingen in hun persoonlijke pensioenvermogen of verwachte pensioenuitkering, zonder dat zij nog een directe relatie hebben met de werkgever waar de pensioenopbouw oorspronkelijk plaatsvond. Zij ontvangen informatie van het pensioenfonds, maar missen vaak de dagelijkse context van arbeidsvoorwaardelijke communicatie.

Juist daarom is het onvoldoende om slapers alleen formeel mee te nemen in communicatie. Hun positie moet herkenbaar terugkomen in de bestuurlijke uitleg.

Dat vraagt om vragen zoals:

- hoe ontwikkelt de koopkracht van slapers onder verschillende scenario's?
- welke risico's dragen zij binnen de gekozen lifecycle?
- hoe werkt renteontwikkeling door in hun verwachte pensioen?
- hoe worden kosten over langere tijd zichtbaar in hun uitkomsten?
- welke bescherming ontvangen zij wel of niet?
- en waarom zijn eventuele verschillen met actieven of gepensioneerden evenwichtig?

Voor slapers is communicatie daarmee een vorm van vertegenwoordiging.

Wanneer hun positie alleen administratief wordt meegenomen, ontstaat het risico dat zij pas zichtbaar worden wanneer vragen, klachten of onbegrip ontstaan. Maar onder de WTP is dat te laat. Juist omdat pensioenuitkomsten persoonlijker worden, moet het bestuur vooraf kunnen uitleggen hoe de positie van slapers is meegenomen in beleid, monitoring en communicatie.

De kernvraag voor slapers is niet alleen:

wat gebeurt er met mijn pensioen?

Maar ook:

waarom is dit voor mijn positie redelijk, evenwichtig en uitlegbaar?

Rol van werkgevers

Ook werkgevers hebben een direct belang bij communicatie na invaren.

Pensioen blijft een arbeidsvoorwaarde. Onder de WTP wordt die arbeidsvoorwaarde zichtbaarder verbonden met premie, risico, rendement en persoonlijke pensioenuitkomsten. Werknemers zullen vaker zien dat hun pensioenverwachting meebeweegt met economische omstandigheden. Dat kan het vertrouwen versterken wanneer de uitleg goed is, maar ook onder druk zetten wanneer bewegingen onverwacht of onbegrijpelijk zijn.

Daarmee krijgt communicatie na invaren een arbeidsvoorwaardelijke dimensie.

Werkgevers hebben belang bij een pensioenregeling die niet alleen juridisch juist en operationeel uitvoerbaar is, maar ook begrijpelijk blijft voor werknemers. Een regeling die technisch goed functioneert maar moeilijk uitlegbaar is, kan alsnog aan vertrouwen verliezen. Andersom kan een regeling die duidelijke bestuurlijke keuzes bevat beter worden uitgelegd, ook wanneer uitkomsten onzeker blijven.

Voor werkgevers is vooral relevant dat pensioencommunicatie niet wordt gereduceerd tot individuele informatieverstrekking door de pensioenuitvoerder. Natuurlijk ligt de formele communicatieverantwoordelijkheid bij de pensioenuitvoerder. Maar de geloofwaardigheid van pensioen als arbeidsvoorwaarde raakt ook de werkgever.

Wanneer werknemers vragen waarom hun pensioenuitkomst wijzigt, waarom compensatie op een bepaalde manier is vormgegeven, waarom risico's anders worden verdeeld of waarom de regeling meer meebeweegt met markten, komt dat gesprek niet alleen bij het pensioenfonds terecht. Het raakt ook de arbeidsrelatie.

Werkgevers hebben daarom belang bij een pensioenfonds dat niet alleen communiceert, maar bestuurlijk kan verantwoorden.

Dat vraagt om een communicatielijijn waarin helder wordt:

- waarom de regeling is ingericht zoals zij is ingericht;
- welke balans is gekozen tussen premie, risico en verwachte uitkomst;
- hoe uitvoerbaarheid en kosten zijn meegewogen;
- welke deelnemersgroepen verschillend worden geraakt;
- en hoe het fonds na invaren blijft monitoren of de regeling passend blijft.

Werkgevers functioneren daarmee niet alleen als financier of contractpartij, maar als structurele stakeholder in een governanceproces waarin communicatie mede bepaalt of pensioen als arbeidsvoorwaarde geloofwaardig blijft.

Implicatie voor beleggingsbeleid

De noodzaak van echte communicatie na invaren wordt uiteindelijk het meest zichtbaar in het beleggingsbeleid.

Onder de WTP werken beleggingskeuzes directer door in persoonlijke pensioenuitkomsten. Strategische asset allocatie, renteafdekking, lifecycle-inrichting, beschermingsrendement, overrendement, illiquide beleggingen, kosten en liquiditeitsbeleid worden niet alleen besproken in bestuur en BAC. Zij worden uiteindelijk zichtbaar in de ontwikkeling van pensioenvermogens en pensioenverwachtingen.

Daarmee verandert ook de communicatie over beleggingsbeleid.

Onder het oude stelsel kon het beleggingsgesprek vaak relatief collectief worden gevoerd. Het fonds behaalde rendement, de dekkingsgraad ontwikkelde zich, en indexatie of korting werd collectief uitgelegd. Onder de WTP wordt het gesprek persoonlijker en genuanceerder. Verschillende cohorten kunnen verschillende gevoeligheden hebben voor rente, rendement en risico. Dezelfde marktomstandigheid kan voor verschillende groepen anders doorwerken.

Dat maakt beleggingscommunicatie complexer.

Maar complexiteit mag geen reden zijn om de bestuurlijke redenering impliciet te laten. Juist bij beleggingsbeleid moet het bestuur kunnen uitleggen:

- welke rol rendement speelt in de pensioenambitie;
- waarom bepaalde risico's worden genomen;
- hoe rentegevoeligheid wordt beheerst;
- hoe lifecycle-risico's zijn ingericht;
- hoe overrendement wordt verdeeld;
- welke groepen meer of minder meebewegen;
- en hoe koopkracht onder verschillende scenario's wordt gevolgd.

Voor BAC-leden en bestuurders betekent dit dat beleggingsbeleid niet alleen moet worden beoordeeld op rendement, benchmark, kosten en risico. Het moet ook worden beoordeeld op uitlegbaarheid van de doorwerking naar deelnemers.

Een portefeuille kan financieel rationeel lijken, maar bestuurlijk kwetsbaar worden wanneer deelnemers niet kunnen begrijpen waarom zij bepaalde risico's dragen. Een renteafdekking kan technisch verdedigbaar zijn, maar vraagt om uitleg wanneer verschillende cohorten uiteenlopende effecten ervaren. Illiquide beleggingen kunnen bijdragen aan langetermijnrendement of inflatiegevoeligheid, maar vragen om uitleg over waardering, liquiditeit, kosten en governance.

Onder de WTP wordt beleggingsbeleid daarom een communicatievraagstuk zonder op te houden een beleggingsvraagstuk te zijn.

De kern is niet dat elke deelnemer alle technische details moet begrijpen. De kern is dat het bestuur een navolgbare redenering moet hebben die uitlegt hoe beleggingsbeleid, risicohouding en deelnemersuitkomsten met elkaar verbonden zijn.

Naar expliciete communicatiegovernance

Het nieuwe pensioenstelsel vraagt daarom om expliciete communicatiegovernance na invaren.

Niet als extra communicatielaag bovenop bestaande governance, maar als integraal onderdeel van bestuurlijke verantwoordelijkheid.

Dat begint met het onderscheid tussen drie niveaus.

Het eerste niveau is informatie. Deelnemers moeten tijdig, correct en begrijpelijk worden geïnformeerd over hun pensioen, hun verwachte uitkomsten en relevante veranderingen.

Het tweede niveau is duiding. Deelnemers moeten kunnen begrijpen waardoor uitkomsten bewegen: rente, rendement, inflatie, kosten, lifecycle, toedelingsregels of andere factoren.

Het derde niveau is bestuurlijke verantwoording. Het fonds moet kunnen uitleggen waarom de gekozen inrichting, gegeven onzekerheid en verschillen tussen groepen, nog steeds evenwichtig, uitvoerbaar en passend is.

Veel pensioencommunicatie blijft hangen op het eerste niveau. De WTP vereist echter dat pensioenfondsen structureel doorgroeien naar het tweede en derde niveau.

Dat vraagt om een andere inrichting van communicatie binnen governance.

Niet alleen:

- welke brief moet worden verstuurd?
- welke portaaltekst is begrijpelijk?
- welke wettelijke informatie is verplicht?
- welke planning geldt voor het transitieoverzicht?

Maar ook:

- welke vragen verwachten wij na invaren?
- welke uitkomsten kunnen deelnemers verrassen?
- welke groepen lopen het grootste risico op onbegrip?
- welke indicatoren moeten bestuur en BAC volgen?
- wanneer wordt een afwijking communicatief en bestuurlijk relevant?
- welke redenering ligt klaar bij tegenvallende markten, inflatie of rente?
- en hoe verbinden wij communicatie aan monitoring en besluitvorming?

Daarmee verschuift communicatie van uitvoeringsactiviteit naar governancefunctie.

Dat betekent niet dat het bestuur elke tekst zelf moet schrijven. Het betekent wel dat het bestuur eigenaar moet zijn van de redenering achter de communicatie.

Communicatie na invaren moet daarom worden ingebed in een cyclus van monitoring, evaluatie en bestuurlijke heroverweging. Wanneer deelnemersuitkomsten afwijken van verwachtingen, moet niet alleen worden vastgesteld wat er is gebeurd. Het bestuur moet ook beoordelen of de oorspronkelijke aannames nog houdbaar zijn, of de risicohouding nog passend is, of communicatie moet worden aangepast en of bepaalde groepen extra aandacht vragen.

Zo wordt communicatie de zichtbare vorm van continue governance.

Conclusie

Na invaren begint de echte pensioencommunicatie.

De transitiecommunicatie legt uit hoe deelnemers overgaan naar het nieuwe stelsel. Maar de structurele communicatieopgave begint pas wanneer deelnemers hun pensioenvermogen en pensioenverwachting daadwerkelijk zien bewegen.

Onder de Wet toekomst pensioenen wordt de kwaliteit van pensioencommunicatie steeds sterker bepaald door de mate waarin pensioenfondsen:

- bewegingen in pensioenuitkomsten kunnen duiden;
- verschillen tussen cohorten kunnen uitleggen;
- beleggingsbeleid verbinden met koopkracht en deelnemersuitkomsten;
- slapers herkenbaar meenemen in monitoring en communicatie;
- werkgevers ondersteunen in de uitlegbaarheid van pensioen als arbeidsvoorwaarde;
- en communicatie verbinden met bestuurlijke oordeelsvorming.

Goed pensioenbestuur betekent daarom niet alleen dat deelnemers tijdig informatie ontvangen. Het betekent dat het bestuur zichtbaar verantwoordelijkheid neemt voor de redenering achter die informatie.

Een dashboard kan laten zien dat pensioenuitkomsten bewegen. Een brief kan uitleggen dat het nieuwe stelsel anders werkt. Maar alleen governance kan duidelijk maken waarom de gekozen inrichting, gegeven risico, rendement, rente, inflatie en verschillen tussen deelnemersgroepen, bestuurlijk verdedigbaar blijft.

Na invaren is communicatie daarom geen nazorg.

Communicatie wordt de dagelijkse toets op de legitimiteit van het nieuwe pensioencontract.

Robert Picauly

Pensioen governance en lange-termijn kapitaal investeringen

www.pensioengovernancepro.nl

Bronnen en denkkader

- AFM – deelnemerscommunicatie, transitieoverzichten en communicatie als kernproces
- DNB – WTP-transitie, besluitvorming, invaren en evenwichtige belangenafweging
- Pensioenfederatie – servicedocument transitiecommunicatie
- CPB – analyses Wet toekomst pensioenen en deelnemersuitkomsten
- Netspar – lifecycle beleggen, risicodeling en pensioencommunicatie
- OECD – pension fund governance and risk management principles
- Eerdere artikelen Pensioen Governance Pro over monitoring, uitlegbaarheid en vermogensbeheergovernance