

Communiceren in de Wtp: Hoe doe je het ‘goed’ als pensioenfondsbestuur(der)?

José Schenkel, Tara Luyér, Peter Siegmann en Jeroen Beelen ¹

Management samenvatting

Hoe verandert de invoering van de Wet toekomst pensioenen de wijze waarop pensioenfondsen sturen op, besluiten en verantwoording afleggen over de communicatiestrategie, gegeven het grotere belang van individuele effecten, evenwichtigheid en keuzebegeleiding?

Met deze onderzoeksvraag zijn we de afgelopen maanden in gesprek gegaan met een aantal pensioenfondsbestuurders.

Pensioenfondsen beseffen zich terdege dat na de overgang naar de Wet toekomst pensioenen (Wtp) de deelnemerscommunicatie meer gericht moet zijn op de persoonlijke situatie van de individuele deelnemer en dat er meer groepen deelnemers te onderscheiden zijn die om maatwerk vragen. Echter, de concrete invulling hiervan is op de bestuurstafel vaak nog onderbelicht.

In de beleidsafweging van het bestuur wordt naast de evenwichtigheid weliswaar steeds meer gekeken naar de complexiteit en uitlegbaarheid van een besluit en de wijze waarop dit besluit het beste wordt gecommuniceerd met de individuele deelnemer, maar dit is veelal nog niet verankerd als nieuw beleidsproces.

De besturen zijn vooral nog aan het bijkomen van de Wtp-transitie en de nazorg die dit vraagt. En daarbij hebben de voorschriften van de AFM met betrekking tot de transitiecommunicatie het communicatiebesef slechts beperkt versterkt. Er is uitgevoerd wat door AFM werd gevraagd, maar verschillende bestuurders geven aan dat dat niet altijd overeenkomt met wat hun doelgroep vraagt.

De kern van de onderzoeksvraag is dat de Wtp bestuurders dwingt om communicatie expliciet onderdeel te maken van sturing, besluitvorming en verantwoording. Positief is dat alle bestuurders aangeven dat ze met de deelnemerscommunicatie verder aan de slag willen als het stof van de Wtp-transitie is neergedaald. In de praktijk is deze omslag echter nog niet volledig geïnternaliseerd, waardoor een spanningsveld ontstaat tussen de vereiste deelnemersgerichte benadering en de bestaande bestuurspraktijk.

Op basis van de gehouden interviews doen we vier aanbevelingen voor besturen:

1. Veranker het deelnemersperspectief structureel in de bestuurscyclus.
2. Ontwikkel en gebruik stuurinformatie op begrip, vertrouwen en gedrag.
3. Versterk governance en tegenkracht.
4. Borg de communicatie expliciet in governance en bestuursevaluatie.
5. Ontwikkel bestuurlijke competenties gericht op communicatie en keuzebegeleiding.

Samenvattend vraagt de Wtp niet alleen om nieuwe instrumenten, maar om een andere manier van besturen: meer deelnemersgericht, explicieter en communicatief sterker. Besturen die deze omslag duurzaam weten te verankeren, versterken hun besluitvorming én het vertrouwen van deelnemers.

¹ José Schenkel is Voorzitter uitvoerend bestuur Rail & OV, drs. Tara Luyér is Head of Performance Analysis & Investment Risk Control bij PGGM, drs. Peter Siegmann is Manager Business Support bij PGB Pensioendiensten, drs. Jeroen Beelen AAG is sr. Manager Actuarieel Advies & ALM bij Achmea Investment Management.

Aanleiding

Met de invoering van de Wet toekomst pensioenen (Wtp) verandert de rol van pensioenfondsen en hun bestuurders ingrijpend. Deelnemers kunnen meer persoonlijke keuzes maken, ze worden bevraagd over hun individuele (risico)voorkeuren, ze hebben inzicht in (de ontwikkeling van) hun persoonlijke vermogen en ze krijgen rendementen leeftijdsafhankelijk toebedeeld op basis van hun risicoprofiel.

Onze verwachting is dat deelnemers zich hierdoor anders zullen verhouden tot hun pensioenfonds: Er ontstaat een andere informatie- en communicatiebehoefte. De deelnemers zullen van hun pensioenfonds verlangen dat de informatie en communicatie meer op hen persoonlijk wordt toegespitst.

Dit vraagt om diversiteit en zorgvuldigheid in de wijze waarop een pensioenfonds met zijn deelnemers communiceert en ten aanzien van de individuele communicatieboodschap. Deelnemers kunnen individuele keuzes maken gedurende de opbouwfase van hun pensioen, rond pensioendatum en daarna. Deze persoonlijke keuzes zijn voor de deelnemers complex en impactvol.

De inhoud en de vorm van de pensioencommunicatie zijn daarom sterk afhankelijk van de levensfase, de kenmerken, de sector waarin men werkt en de vaardigheden van de individuele deelnemers.

Ook de toezichthouders hebben hun verwachtingen ten aanzien van de pensioencommunicatie bijgesteld, leunend op de gestelde kaders in de Pensioenwet². Zo stelt de Autoriteit Financiële Markten (AFM) bijvoorbeeld in de leidraad keuzebegeleiding³ dat des te beter de verstrekte informatie aansluit bij de behoefte en belevingswereld van de individuele deelnemer, des te groter de kans dat de deelnemer de informatie tot zich zal nemen en zal begrijpen. En uit de Memorie van Toelichting bij de Wtp⁴ volgt dat de open norm keuzebegeleiding tot doel heeft om weloverwogen keuzes, passend bij de voorkeuren en doelstelling van de individuele deelnemer, te bevorderen.

Andersom verwachten wij dat pensioenfondsen zich hierdoor anders zullen verhouden tot hun deelnemers. Naast een intensiever en persoonlijker communicatiebeleid raakt het ook op andere punten het beleid en de aard van het gesprek aan de bestuurstafel. Pensioenfondsen zullen in hun communicatiestrategie ermee rekening moeten houden dat individuele deelnemers in de Wtp verschillend worden geraakt, wat om een maatwerk strategie op communicatie vraagt naast de beoordeling van evenwichtigheid tijdens de besluitvorming.

Denk daarbij aan het gebruik van lifecycles en verdeelregels waarmee verschillende deelnemers verschillende rendementen krijgen toebedeeld. En hoe het aanhouden van reserves uitpakt voor verschillende generaties. Maar ook hoe bijvoorbeeld economische schokken doorwerken in het persoonlijke pensioenvermogen en in de (verwachte) individuele pensioenen. De Wtp verlangt een meer individuele benadering, maar wel uitdrukkelijk met een evenwichtige besturing.

Voor pensioenfondsbestuurders verandert er aldus veel in de Wtp: Ze kunnen niet meer sturen op de dekkingsgraad en de collectief behaalde beleggingsrendementen, maar er moet rekening

² Artikelen 48 en 48a van de Pensioenwet en artikel 59 en 59a Wet verplichte beroepspensioenregeling stellen concrete eisen aan informatievoorziening, keuzeomgevingen en begeleiding van deelnemers.

³ AFM-Leidraad Keuzebegeleiding (2023).

⁴ Memorie van Toelichting bij Wtp

worden gehouden met de individuele effecten (op basis van nieuwe besliscriteria) en verschillen tussen deelnemers (op basis van evenwichtigheid) en beleid baseren op de individuele voorkeuren (naast de eigen beliefs- en beleidsuitgangspunten).

Zoals ook wordt beschreven in de Netspar paper “Keuzebegeleiding, de deelnemer centraal” uit 2023, is het essentieel om de specifieke behoeften van verschillende soorten deelnemers als uitgangspunt te nemen in het proces van keuzebegeleiding en informatieverstrekking richting deelnemers⁵. Dit vraagt andersoortige informatie, beter nadenken over de manier waarop informatie tot de deelnemers wordt gebracht en hoe hij deze informatie ontvangt en daaruit volgt een brede herziening en een toegenomen belang van de communicatiestrategie van een pensioenfonds.

Hoe communiceren pensioenfondsen in de Wtp in de praktijk?

In 2025 is een artikel geschreven specifiek over de open norm keuzebegeleiding (als belangrijk onderdeel van de communicatiestrategie) en de wijze waarop pensioenfondsen (en hun PUO's) daar in de praktijk mee omgaan⁶. Daar wordt op basis van een uitgebreide enquête onder pensioenfondsen en PUO's geconcludeerd dat besturen die het onderwerp communicatie expliciet agenderen, monitoren en bijsturen, het verschil maken.

Ook in de Netspar design paper “Communicatie over de toedeling van vermogen; ga ik erop voor- of achteruit?” uit 2023 is een van de centrale conclusies dat informatie aan de deelnemers transparant moet zijn⁷. Dit betekent echter niet dat je als pensioenfonds de ambitie moet hebben om alles te communiceren. Integendeel, het gaat er met name over het belang van de karakteristieken van de deelnemers en de informatie goed af te stemmen op hun capaciteiten en behoeften. Begrijpelijkheid, uitlegbaarheid en effectiviteit zijn belangrijke uitgangspunten voor het opzetten van een goede communicatiestrategie voorafgaand aan het invaren naar de Wtp en in de periode daarna.

Onze algemene indruk en verwachting bij de start van ons onderzoek is dat de deelnemers-communicatie vooralsnog een onderbelicht thema is op de bestuurstafel, terwijl dit thema juist méér aandacht verdient in de Wtp.

In dit essay onderzoeken wij met een aantal gerichte interviews met diverse pensioenfonds bestuurders hoe zij in de praktijk sturen, besluiten en verantwoording afleggen over hun communicatiestrategie, gegeven het grotere belang van individuele effecten, evenwichtigheid en keuzebegeleiding in de Wtp.

Met ons onderzoeken toetsen wij concreet de hypothese dat 1) er een bias is in de besluitvorming door ondervertegenwoordiging van deelnemersgroepen, 2) er een verschuiving in focus/aandacht voor communicatie van alle bestuurders, 3) er hiervoor nieuwe tools en inzichten nodig zijn, 4) de communicatiestrategie onderdeel moet zijn van de periodieke zelfevaluatie van het bestuur.

⁵ Netspar, Design paper Keuzebegeleiding de deelnemer centraal (01/2023)

⁶ Artikel “Keuzebegeleiding: van voorzichtigheid tot voluit pionieren”, van Bram van Els en Bianca van der Goes in Pensioen Magazine oktober 2025.

⁷ Netspar, Design paper 235: Communicatie over de toedeling van vermogen; Of het antwoord op de vraag: Ga ik erop voor- of achteruit?

In de interviews bevragen wij de bestuurders over deze hypothesen op basis van een vaste vragenlijst. De inzichten/ervaringen kunnen andere pensioenfondsbestuurders helpen in hun voorbereiding en inrichting van hun communicatiestrategie in de Wtp.

Wij beogen niet direct concrete oplossingen te bieden, maar willen vooral enkele aandachtspunten aanstippen en inzichten en ervaringen delen met (toekomstige) pensioenfondsbestuurders die met hun fondsen nog volop in beweging zijn richting de Wtp.

De centrale onderzoeksvraag

Hoe verandert de invoering van de Wet toekomst pensioenen de wijze waarop pensioenfondsen sturen op, besluiten en verantwoording afleggen over de communicatiestrategie, gegeven het grotere belang van individuele effecten, evenwichtigheid en keuzebegeleiding?

We onderzoeken vier hypothesen ter toetsing van onze onderzoeksvraag. De vier hypothesen raken allen een ander aspect en raken aan de centrale onderzoeksvraag vanuit een ander perspectief (bestuurlijke focus, stuurinformatie, deelnemers vertegenwoordiging en bestuurlijke governance).

- a. *Hypothese 1:* De Wtp leidt tot een verschuiving in bestuurlijke focus naar individuele effecten en evenwichtigheid van beleid, waardoor andere afwegingen aan de bestuurstafel worden gemaakt en een aangepaste expertise, rol en verantwoordelijkheid van individuele bestuurders wordt gevraagd bij de sturing op de communicatiestrategie.
- b. *Hypothese 2:* Om effectief te kunnen sturen op communicatiestrategie in de Wtp hebben besturen nieuwe vormen van stuurinformatie nodig, waarin individuele effecten, segmentatie en communicatie-impact inzichtelijk worden gemaakt.
- c. *Hypothese 3:* De verschuiving naar individuele pensioenen en keuzebegeleiding vergroot het risico op ondervertegenwoordiging van het deelnemersperspectief in bestuurlijke besluitvorming, waardoor de huidige bestuurssamenstelling niet altijd optimaal aansluit op de Wtp.
- d. *Hypothese 4:* In de meeste pensioenfondsen is de communicatiestrategie nog geen expliciet en structureel onderdeel van de periodieke bestuursevaluatie, terwijl de Wtp dit wel noodzakelijk maakt.

Gezamenlijk beschrijven deze hypothesen een samenhangende beweging waarbij de Wtp enerzijds de inhoudelijke focus van bestuurlijke besluitvorming verschuift naar het individu (hypothese 1/3), en anderzijds nieuwe eisen stelt aan de informatievoorziening en governance rondom communicatie (hypothese 2/4), waardoor de communicatiestrategie nadrukkelijker als integraal onderdeel van het bestuurlijke proces wordt gepositioneerd.

Extra interview vraag: Wanneer doe je het ‘goed’ als bestuur in de Wtp?

De onderzoeksmethode

Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van interviews met bestuurders van verschillende pensioenfondsen. De geselecteerde fondsen zijn al ingevaren in de Wtp en variëren zowel in omvang als in achtergrond qua deelnemers. Door deze variatie wordt beoogd de hypothesen breed en evenwichtig te toetsen. Door te kiezen voor een vertegenwoordiging van verschillende soorten pensioenfondsen, hebben we tevens gepoogd te onderzoeken hoe verschillen in deelnemers leiden tot verschillen in de communicatiestrategie, aanpak en tools.

De interviews worden afgenomen op basis van een vooraf opgesteld interviewscript. Dit draagt bij aan de onderlinge vergelijkbaarheid van de uitkomsten.

De geïnterviewde bestuurders kunnen verschillende aandachtsgebieden binnen het bestuur vertegenwoordigen. Hierbij ligt de focus niet uitsluitend op bestuurders met communicatie in hun portefeuille, mede omdat de afbakening van verantwoordelijkheden per fonds kan verschillen en vooraf niet altijd eenduidig vaststaat.

We hebben vijf bestuursleden van verschillende pensioenfondsen geïnterviewd, waarvan drie in de rol van voorzitter en twee bestuursleden met communicatie als aandachtsgebied. Daarbij betreft het drie grote en twee relatief kleinere fondsen, die verschillende sectoren bedienen, met zowel fondsen in de flexibele en solidaire premieregeling, en naast bedrijfstakpensioenfondsen ook een beroepspensioenfonds.

Om de vergelijkbaarheid tussen de interviews te borgen, is gewerkt met een vaste interviewstructuur en een uniforme set kernvragen gekoppeld aan de vier inhoudelijke thema's. Deze thema's sluiten direct aan bij de hypothesen die in dit onderzoek worden getoetst. Binnen elk interview was ruimte voor verdieping en het bespreken van concrete voorbeelden uit de praktijk van het betreffende pensioenfonds.

Koppeling van het interview met de hypothesen

De vier hypothesen die aan de interviewopzet ten grondslag liggen, vormen tevens de structuur voor de analysehoofdstukken in dit essay. De analyse is thematisch opgebouwd, waarbij elk hoofdstuk één hypothese centraal stelt en wordt gevoed door de bevindingen uit de interviews.

Analysehoofdstuk A – Bestuurlijke focus op individuele effecten en evenwichtigheid (Hypothese 1)

Het eerste analysehoofdstuk richt zich op Hypothese A, waarin wordt verondersteld dat de Wtp leidt tot een verschuiving in bestuurlijke focus naar individuele effecten en evenwichtigheid. In dit hoofdstuk worden de antwoorden op interviewvragen 1, 2 en 3 geanalyseerd.

1. Welke onderwerpen zijn sinds de Wtp nadrukkelijker op de bestuurstafel gekomen?
2. In hoeverre worden individuele effecten expliciet besproken in de bestuursvergadering?
 - a. Kunt u een concreet voorbeeld geven van een situatie waarbij individuele effecten doorslaggevend waren in beleid?
3. Wordt communicatie/uitlegbaarheid meegenomen in de bestuursvergadering?
 - a. Hoe wordt in dat gesprek gesproken over wat deelnemers begrijpen, voelen of ervaren?
 - b. Hoe borgt u balans tussen complexiteit en uitlegbaarheid richting deelnemers?

De analyse beschrijft welke onderwerpen sinds de Wtp vaker expliciet op de bestuurstafel worden besproken, in hoeverre individuele effecten een rol spelen in beleidsafwegingen en hoe communicatie en uitlegbaarheid worden meegenomen in bestuurlijke besluitvorming.

Daarnaast wordt onderzocht of bestuurders daadwerkelijk anders zijn gaan denken en handelen door de grotere zichtbaarheid van individuele pensioenuitkomsten, en wat dit betekent voor hun rol in het richting geven aan de communicatiestrategie.

Analysehoofdstuk B – Stuurinformatie en inzicht in communicatie-impact (Hypothese 2)

Het tweede analysehoofdstuk behandelt Hypothese B, die stelt dat besturen nieuwe vormen van stuurinformatie nodig hebben om effectief te kunnen sturen op communicatie in de Wtp-context. Dit hoofdstuk baseert zich op de antwoorden op vragen 4 en 5.

4. Worden communicatie-effecten als begrip, vertrouwen en handelingsperspectief gemeten?
 - a. Zo ja, welke informatie ontvangt u hiervoor?
 - b. Mist u informatie om dit goed te kunnen beoordelen?
5. Heeft u zicht op hoe verschillende groepen deelnemers de communicatie ervaren?
 - a. Welke deelnemers segmentatie heeft u toegepast?

De analyse richt zich op de mate waarin communicatie-effecten zoals begrip, vertrouwen en handelingsperspectief worden gemeten, het zicht dat besturen hebben op verschillen tussen deelnemersgroepen en lacunes in beschikbare informatie en de consequenties daarvan voor bestuurlijke sturing.

Hiermee wordt inzicht verkregen in hoe informationele randvoorwaarden de kwaliteit van besluitvorming over communicatie beïnvloeden.

Analysehoofdstuk C – Bestuurssamenstelling, representatie en tegenkracht (Hypothese 3)

In het derde analysehoofdstuk staat Hypothese C centraal: de veronderstelling dat de huidige bestuurssamenstelling mogelijk onvoldoende aansluit bij de eisen die de Wtp stelt aan representatie en keuzebegeleiding. De analyse is gebaseerd op vraag 6 en de bijbehorende subvragen.

6. In hoeverre vindt u dat u met de huidige samenstelling van het bestuur goed kunt inspelen op de belangen van de verschillende deelnemersgroepen?
 - a. Hoe heeft u tegenwicht georganiseerd binnen het bestuur als het gaat om begrijpelijkheid voor deelnemers?
 - b. Zijn er groepen deelnemers die minder/niet zijn vertegenwoordigd in de huidige bestuurssamenstelling?

Dit hoofdstuk onderzoekt hoe bestuurders zelf kijken naar de mate waarin zij verschillende deelnemersbelangen kunnen wegen, hoe tegenkracht en kritische reflectie binnen het bestuur zijn georganiseerd en of bepaalde deelnemersgroepen zich ondervertegenwoordigd voelen.

De bevindingen worden geplaatst in het bredere kader van governance en legitimiteit in een stelsel met sterk geïndividualiseerde pensioenuitkomsten.

Analysehoofdstuk D – Borging van communicatiestrategie in governance en evaluatie (Hypothese 4)

Het vierde analysehoofdstuk richt zich op Hypothese D, die stelt dat communicatiestrategie bij veel pensioenfondsen nog onvoldoende structureel is ingebed in governance en bestuursevaluatie. Dit hoofdstuk analyseert de antwoorden op vragen 7 en 8.

7. Hoe is de portefeuille communicatie belegd in uw bestuur?
8. Komt communicatiestrategie aan bod in periodieke bestuursevaluatie?
 - a. Zo ja, hoe wordt dit beoordeeld?
 - b. Zijn er specifieke aanbevelingen uit voortgekomen?
 - c. Zo nee, welke afwegingen waren hierbij gemaakt?

De analyse gaat in op de positionering van communicatie als bestuurlijke portefeuille, de mate waarin communicatiestrategie onderdeel is van periodieke (zelf)evaluaties en overwegingen en belemmeringen bij het verankeren van communicatiestrategie in governance-processen.

Hiermee wordt zichtbaar of en hoe besturen hun eigen functioneren expliciet relateren aan de communicatie in het nieuwe pensioenstelsel.

Analysehoofdstuk E – Afsluitende reflectie

De afsluitende interviewvragen (*vragen 9 en 10*) worden in het slothoofdstuk van het essay gebruikt voor een overkoepelende reflectie. Deze vragen verbinden de vier analysehoofdstukken en bieden inzicht in wat bestuurders zelf als succesvol bestuur beschouwen onder de Wtp, wat dit concreet betekent voor deelnemers en welke lessen en aandachtspunten zij meegeven voor toekomstig bestuur.

9. Wanneer doet een pensioenfondsbestuur het volgens u goed in de Wtp als het gaat om de bovengenoemde thema's (individuele effecten, stuurinformatie en bestuurssamenstelling)?
 - a. Wat merkt de deelnemer daarvan concreet?
 - b. Wat vraagt dit van het bestuur?
10. Is er iets dat u ons zou willen meegeven als toekomstig bestuurder?

Analyse A - Bestuurlijke focus op individuele effecten en evenwichtigheid (Hypothese 1)

Hypothese 1 stelt dat door de invoering van de Wtp de bestuursagenda zich meer richt op individuele effecten en evenwichtigheid tussen deelnemers. Hierdoor maken bestuurders andere afwegingen en is specifieke expertise op het gebied van communicatiestrategie nodig.

In dit hoofdstuk worden de antwoorden op interviewvragen 1 t/m 3 geanalyseerd. Deze vragen hebben betrekking op (1) de verschuiving van onderwerpen op de bestuurstafel, (2) de rol van individuele effecten in de besluitvorming en (3) concrete situaties waarin individuele effecten doorslaggevend zijn geweest.

Verschuiving van onderwerpen op de bestuurstafel (vraag 1)

De interviews laten zien dat de bestuursagenda in de afgelopen jaren sterk is beïnvloed door de invoering van de Wtp. Alle geïnterviewde bestuurders geven aan dat de focus in de transitiefase in belangrijke mate is verschoven van het fonds als collectief naar de effecten voor individuele deelnemers.

Tijdens de voorbereiding op het invaren stonden met name de volgende onderwerpen centraal:

- De impact van beleidskeuzes op verschillende deelnemersgroepen (zoals jong versus oud en actieven versus gepensioneerden),
- De evenwichtigheid van herverdeling bij de overgang naar het nieuwe stelsel,
- De uitlegbaarheid van deze keuzes richting deelnemers.

Hierdoor is het gesprek aan de bestuurstafel minder collectief en meer gedifferentieerd van aard geworden. Waar voorheen de nadruk lag op generieke indicatoren en het fonds als geheel, richten discussies zich nu nadrukkelijker op de consequenties voor individuele cohorten en deelnemersgroepen. Ook communicatie en begrijpelijkheid zijn nadrukkelijker onderdeel geworden van de bestuurlijke afwegingen: bestuurders zijn zich bewuster van de vraag hoe complexe besluiten gecommuniceerd worden richting, en begrepen worden door, deelnemers. In één fonds heeft men bijvoorbeeld geconstateerd dat oudere gepensioneerden onder de nieuwe regels soms een lagere verhoging ontvangen dan jongere deelnemers, hetgeen binnen het bestuur intensievere gesprekken teweegbrengt over dit soort zichtbare uitkomsten en hoe die het beste te duiden.

Tegelijkertijd blijkt deze verschuiving in focus niet structureel ingebed. Verschillende bestuurders geven aan dat de nadruk op individuele effecten zich vooral sterk manifesteert tijdens de transitiefase (met name rond invaren en compensatievraagstukken). Na deze fase verschuift de aandacht deels terug naar meer traditionele thema's zoals uitvoering, vermogensbeheer en risicobeheersing. Dit suggereert dat de Wtp weliswaar een duidelijke impuls heeft gegeven aan een andere bestuurlijke focus met meer aandacht voor het begrijpelijk communiceren, maar dat deze nog niet vanzelfsprekend is en ook nog niet duurzaam verankerd in bestuursprocessen.

Rol van individuele effecten in de besluitvorming (vraag 2)

De tweede vraag richt zich op de mate waarin individuele effecten expliciet worden meegenomen in de bestuurlijke besluitvorming. Uit de interviews blijkt dat dit in de context van de Wtp-transitie nadrukkelijk het geval is geweest.

Bestuurders geven aan dat individuele uitkomsten een expliciete rol speelden bij belangrijke besluiten, met name bij het invaren. In dit kader werd intensief gestuurd op evenwichtige uitkomsten tussen deelnemersgroepen, bijvoorbeeld door te toetsen in hoeverre verschillende groepen erop vooruit zouden gaan. Dit sluit aan bij de wettelijke vereisten rondom evenwichtigheid.

Tegelijkertijd komt uit de interviews een belangrijke nuancerings naar voren. Buiten de transitiebesluiten blijkt het perspectief van individuele effecten minder vanzelfsprekend dominant in de besluitvorming.

Verschillende bestuurders geven aan dat:

- Deelnemers in de praktijk vaak nog beperkt actief of betrokken zijn,
- Communicatie niet altijd leidt tot daadwerkelijk begrip of gedragsverandering,
- En besturen daarom in veel situaties blijven terugvallen op een meer collectieve benadering,
- Waarbij sommige besturen benadrukken dat ze de individuele focus (zoals in de Wtp-transitie) structureel willen verankeren in het besef dat ze de diversiteit aan uitkomsten moeten kennen en kunnen uitleggen.

Dit wijst erop dat de aandacht voor individuele effecten in belangrijke mate wordt gedreven door externe vereisten (zoals wet- en regelgeving) en minder door een intrinsieke, structureel veranderde bestuursstijl. De Wtp dwingt dus tot een individuele benadering, deze wordt nog niet in alle gevallen volledig geïnternaliseerd in het bestuurlijke handelen. Echter, het besef onder bestuurders is wel groeiend.

QUOTE BESTUURDER: JE KUNT NIET MEER ZEGGEN: 'HET WAS EEN HEEL GOED JAAR' WANT DIE INDIVIDUELE VERSCHILLEN KUNNEN ECHT HEEL GROOT ZIJN.

Toepassing van individuele effecten in concrete beleidskeuzes (vraag 3)

De derde vraag heeft betrekking op de wijze waarop individuele effecten daadwerkelijk doorwerken in beleidsbeslissingen. De interviews laten zien dat dit met name zichtbaar is in de keuzes rond de Wtp-transitie.

Een belangrijk voorbeeld is het invaren van bestaande rechten, waarbij besturen uitgebreid hebben geanalyseerd hoe verschillende deelnemersgroepen worden geraakt en op basis daarvan keuzes hebben gemaakt om tot een evenwichtige herverdeling te komen. In deze context waren individuele effecten niet alleen een analytisch hulpmiddel, maar daadwerkelijk richtinggevend voor het beleid. Besturen nemen dus verantwoordelijkheid om de individuele effecten in de besluitvorming mee te wegen en nemen daarin ook de uitlegbaarheid richting deelnemers mee.

Daarnaast blijkt dat de communicatie zelf steeds vaker een expliciet onderdeel is van deze beleidsafwegingen. Besturen nemen dus verantwoordelijkheid voor de deelnemerservaring en sturen daarop. Een blijvend knelpunt dat de bestuurders benoemen daarbij is het spanningsveld tussen volledige openheid en begrijpelijkheid: enerzijds zijn er omvangrijke wettelijke informatieplichten en

hoge eisen van de toezichthouder, anderzijds raakt een deel van de deelnemers het overzicht kwijt door teveel informatie of complexe details.

Besturen zoeken daarom actief naar manieren om complexe keuzes begrijpelijk te maken en beter aan te laten sluiten bij de belevingswereld van deelnemers. Dit heeft onder meer geleid tot:

- Een sterkere nadruk op uitlegbaarheid als criterium bij besluitvorming,
- Investerings in communicatie-expertise binnen het bestuur,
- En organisatorische aanpassingen, zoals het versterken van de communicatie portefeuille of -commissie.

Hoewel deze ontwikkelingen laten zien dat individuele effecten steeds meer worden meegenomen in beleidskeuzes, lijkt de effectiviteit hiervan in de deelnemerscommunicatie nog beperkt. Bestuurders geven aan dat zelfs een goed doordachte communicatiestrategie niet altijd leidt tot daadwerkelijk toegenomen begrip bij de deelnemers. Dit aspect komt verder aan de orde in analysehoofdstuk B.

Conclusie – Hypothese 1

De analyse van vragen 1 t/m 3 laat zien dat de Wtp in de transitiefase heeft geleid tot een duidelijke verschuiving in bestuurlijke focus richting individuele effecten en evenwichtigheid. Deze verschuiving komt tot uiting in zowel de onderwerpen op de bestuurstafel als in de wijze waarop besluiten worden genomen en onderbouwd.

Tegelijkertijd blijkt dat deze verandering nog niet volledig structureel is verankerd. De aandacht voor individuele effecten neemt na de transitiefase af, en besturen vallen deels terug op meer traditionele, collectieve benaderingen.

Daarmee wordt hypothese 1 gedeeltelijk bevestigd:

- De Wtp heeft aantoonbaar geleid tot meer aandacht voor individuele effecten en communicatie,
- Maar deze focus is nog niet in alle gevallen duurzaam ingebed in de reguliere bestuurlijke praktijk.

Wij beschouwen deze tweede bullet als een belangrijke les uit het onderzoek en bevelen bestuursleden aan om uitlegbaarheid en communicatie binnen de bestuurlijke besluitvorming structureel te verankeren.

Analyse B – Stuurinformatie en inzicht in communicatie-impact (Hypothese 2)

Hypothese 2 veronderstelt dat besturen onder de Wtp nieuwe stuurinformatie nodig hebben om hun communicatiestrategie effectief te sturen. Denk aan inzicht in individuele effecten, deelnemers-segmentatie en communicatie-impact.

In dit hoofdstuk worden de antwoorden op interviewvragen 4 en 5 geanalyseerd. Deze vragen richten zich op (1) de mate waarin communicatie- en deelnemerservaringen worden gemeten en (2) het inzicht dat besturen hebben in verschillen tussen de deelnemersgroepen.

Meten van communicatie-effecten en deelnemerservaring (vraag 4)

De interviews laten zien dat pensioenfondsbesturen in toenemende mate aandacht besteden aan het meten van communicatie-effecten. Waar voorheen vooral werd gestuurd op traditionele financiële indicatoren, is onder de Wtp een duidelijke verschuiving zichtbaar naar indicatoren die betrekking hebben op de beleving van deelnemers, zoals begrip en vertrouwen.

QUOTE BESTUURDER: 'WIJ LATEN ECHT ALLES METEN... OF MENSEN DINGEN BEGRIJPEN... WELKE WOORDEN ZE BIJVOORBEELD NIET BEGRIJPEN'.

Bestuurders geven aan dat deze indicatoren inmiddels regelmatig worden besproken in de bestuursvergadering. Dit weerspiegelt een bredere ontwikkeling waarbij niet alleen de inhoud van communicatie van belang is, maar ook de vraag of deze daadwerkelijk wordt begrepen en tot het

gewenste effect leidt. De behoefte aan dergelijke stuurinformatie wordt expliciet gekoppeld aan de toegenomen complexiteit en individualisering van het pensioenstelsel onder de Wtp.

Tegelijkertijd blijkt dat niet alle vormen van communicatie-impact even goed meetbaar of bruikbaar zijn in de praktijk. Zo wordt het concept handelingsperspectief door sommige bestuurders als minder relevant ervaren in de huidige fase van de Wtp, omdat deelnemers nog relatief weinig concrete keuzes hoeven/kunnen te maken. Dit leidt ertoe dat besturen zich in de praktijk vooral richten op het meten van vertrouwen en begrijpelijkheid, en minder op gedragsmatige uitkomsten. Tegelijk nuanceren bestuurders dat zelfs een goed doordachte communicatiestrategie niet altijd leidt tot daadwerkelijk begrip en toegenomen vertrouwen bij de deelnemers.

De interviews maken daarmee duidelijk dat het meten van communicatie-effecten weliswaar in ontwikkeling is en steeds meer aandacht krijgt, maar nog niet volledig is uitgekristalliseerd als sturingsinstrument. De algemene trend is echter duidelijk: besturen willen niet langer alleen informatie zenden, maar ook meten of deze informatie overkomt en wat dit met deelnemers doet. De uitkomsten van deze bevindingen komen regelmatig aan bod in de bestuursvergaderingen.

Inzicht in verschillen tussen deelnemersgroepen (vraag 5)

De tweede vraag richt zich op de mate waarin besturen inzicht hebben in de manier waarop verschillende groepen deelnemers communicatie ervaren. Uit de interviews blijkt dat pensioenfondsen in toenemende mate werken met segmentatie om communicatie beter aan te laten sluiten bij uiteenlopende doelgroepen.

Met name grotere fondsen maken gebruik van segmentaties naar bijvoorbeeld levensfase, type deelnemer of achtergrond, en passen hun communicatiekanalen en boodschap daarop aan. Deze aanpak biedt besturen beter inzicht in verschillen in informatiebehoefte en beleving tussen deelnemersgroepen en ondersteunt daarmee een meer gerichte communicatiestrategie.

Tegelijkertijd laten de interviews zien dat dit inzicht niet bij alle fondsen even ver ontwikkeld is. Bij kleinere fondsen ontbreekt soms gedetailleerde informatie over specifieke groepen, zoals slapende deelnemers. In dergelijke situaties zijn besturen vaker aangewezen op aannames in plaats van empirische gegevens. Daarnaast komt feedback relatief vaak van meer betrokken en digitaal actieve deelnemers, waardoor minder zicht bestaat op groepen die minder participeren of minder digitaal vaardig zijn.

Bestuurders zijn zich doorgaans bewust van deze beperkingen, maar beschikken niet altijd over de middelen of instrumenten om deze lacunes volledig te overbruggen. Dit maakt dat het inzicht in verschillen tussen deelnemersgroepen nog onvolledig is en per fonds aanzienlijk kan variëren.

De overgang naar de Wtp is voor veel fondsen aanleiding geweest om over te stappen naar nieuwe pensioensoftware, veel fondsen hebben gekozen voor een MVP bij aanvang van de Wtp. Waardoor data uit de nieuwe systemen nog niet altijd beschikbaar is en waardoor het sturen op basis van nieuwe indicatoren ten behoeve van de communicatiestrategie vaak nog niet mogelijk/lastig is.

Conclusie – Hypothese 2

De analyse van vragen 4 en 5 laat zien dat pensioenfondsbesturen onder de Wtp in toenemende mate gebruik maken van nieuwe vormen van stuurinformatie die gericht zijn op communicatie-effecten en deelnemersbeleving. Indicatoren zoals begrip en vertrouwen hebben een duidelijke plaats gekregen in het bestuurlijke gesprek en vormen een aanvulling op traditionele financiële kengetallen.

Tegelijkertijd is deze ontwikkeling nog niet voltooid. Niet alle aspecten van communicatie-impact zijn goed meetbaar of bruikbaar, het inzicht in deelnemersgroepen verschilt per fonds, en de representativiteit van beschikbare data staat onder druk door selectieve feedback.

Daarmee wordt Hypothese 2 bevestigd, met de kanttekening dat de ontwikkeling en toepassing van stuurinformatie nog in opbouw is. De Wtp heeft de noodzaak van nieuwe informatie duidelijk gemaakt, maar de verdere professionalisering hiervan blijft een belangrijk aandachtspunt voor pensioenfondsbesturen richting de toekomst.

Besturen zijn op dit punt realistisch: de noodzaak van nieuwe informatie is duidelijk, maar de professionalisering hiervan is nog gaande. Sommige bestuurders plaatsen hierbij wel een relativerende kanttekening: nieuwe data zijn waardevol, maar dienen wel met mate en gerichtheid te worden ingezet, gezien de kosten, de capaciteit (bijvoorbeeld voor kwalitatief onderzoek) en de representativiteit van de data (omdat niet elke doelgroep even goed te bereiken is).

Analyse C – Bestuurssamenstelling, representatie en tegenkracht (Hypothese 3)

Hypothese 3 veronderstelt dat de overgang naar individuele pensioenen en meer keuzemogelijkheden het risico vergroot dat het deelnemersperspectief onvoldoende doorklinkt in de bestuurskamer. In hoeverre is dat werkelijk het geval?

In dit hoofdstuk worden de antwoorden op interviewvraag 6 geanalyseerd. Deze vraag richt zich op de mate waarin de huidige bestuurssamenstelling in staat is om de belangen van verschillende deelnemersgroepen adequaat te representeren en te wegen.

Geschiktheid van de huidige bestuurssamenstelling (vraag 6)

Uit de interviews komt een genuanceerd beeld naar voren over de mate waarin besturen in hun huidige samenstelling adequaat kunnen inspelen op de belangen van verschillende deelnemersgroepen.

Enerzijds geven bestuurders aan dat bewust wordt gestuurd op een evenwichtige samenstelling van het bestuur, bijvoorbeeld door aandacht voor diversiteit in leeftijd, achtergrond en perspectief. Deze diversiteit wordt gezien als een belangrijk middel om verschillende deelnemersbelangen beter te herkennen en mee te wegen in de besluitvorming. Besturen die hierin slagen, ervaren dat dit bijdraagt aan het voorkomen van blinde vlekken en het versterken van de kwaliteit van besluitvorming.

Anderzijds benadrukken bestuurders dat representatie alleen niet voldoende is. De Wtp stelt hoge eisen aan de inhoudelijke complexiteit van besluitvorming, waardoor specifieke expertise noodzakelijk blijft. Dit kan leiden tot een spanningsveld tussen representativiteit enerzijds en technocratische deskundigheid anderzijds. In dit spanningsveld bestaat het risico dat het deelnemersperspectief minder prominent aanwezig is, met name wanneer de nadruk sterk ligt op technische en financiële aspecten.

Borging van het deelnemersperspectief in besluitvorming (gesprek bij vraag 6)

Naast de formele samenstelling van het bestuur blijkt ook de wijze van besluitvorming bepalend voor de mate waarin deelnemersbelangen daadwerkelijk worden meegenomen.

Bestuurders geven aan dat tegenkracht en kritische reflectie binnen het bestuur essentieel zijn om het deelnemersperspectief te borgen. Dit komt tot uiting in:

- Een cultuur waarin bestuurders elkaar actief bevragen en tegenspreken,
- Een voorzitter die in staat is een evenwichtige discussie te bewaken,
- Een goede organisatie van verschillende invalshoeken binnen het bestuur.

De interviews maken duidelijk dat deze procesmatige aspecten minstens zo belangrijk zijn als de formele samenstelling. Zelfs in een divers samengesteld bestuur kan het deelnemersperspectief onder druk komen te staan wanneer kritische reflectie onvoldoende plaatsvindt of wanneer technische discussies de boventoon voeren.

Daarnaast blijkt dat de organisatorische inrichting van het bestuur invloed heeft op de mate waarin het deelnemersbelang expliciet wordt geborgd. Zo kan het ontbreken van specifieke gremia, zoals een

communicatiecommissie, ertoe leiden dat aandacht voor begrijpelijkheid en deelnemersperspectief minder structureel wordt georganiseerd.

Zicht op ondervertegenwoordigde deelnemersgroepen (gesprek bij vraag 6)

Opmerkelijk is dat bestuurders zelf zelden expliciet aangeven dat bepaalde deelnemersgroepen structureel ondervertegenwoordigd zijn binnen het bestuur. Formeel zijn in veel fondsen de belangrijkste partijen vertegenwoordigd via paritaire governance-structuren.

Tegelijkertijd wijzen de interviews impliciet op groepen die minder zichtbaar zijn in de besluitvorming, zoals jongere deelnemers en slapers. Het blijkt ingewikkeld om van deze groepen directe feedback te ontvangen, waardoor hun perspectief minder prominent aanwezig is in zowel de beschikbare informatie als in de discussie aan de bestuurstafel.

Dit creëert een potentieel risico op blinde vlekken in de besluitvorming. Wanneer bepaalde groepen minder actief participeren, vraagt dit van besturen een meer proactieve houding om hun belangen alsnog expliciet te adresseren. Dit raakt direct aan de legitimiteit van het bestuur in een stelsel waarin individuele pensioenuitkomsten steeds zichtbaarder zijn.

Bij de meeste ondervraagde fondsen is de afspiegeling van de achterban in het bestuur gewaarborgd en is er veel aandacht voor de deelnemersstem, met ook aandacht voor minder zichtbare groepen. Hiermee bevestigen ze dat het bewaken van de deelnemersstem in bestuurlijke besluitvorming in de Wtp extra aandacht krijgt, zowel qua bestuurssamenstelling als qua governance en procesinrichting.

Tegelijk verschilt de situatie per fonds: sommige besturen hebben de deelnemersblik van meet af aan ingebed, elders moet deze tegenkracht bewuster georganiseerd worden om legitimiteit en vertrouwen van deelnemers te behouden. Een nieuw aspect hierbij is dat bestuursleden actief deelnemers zijn gaan opzoeken tijdens de overgang van de Wtp. Een concreet voorbeeld hiervan is dat een van de bevraagde pensioenfondsen met de bus het land is ingetrokken om deelnemers te bereiken.

QUOTE BESTUURDER: 'MIJN STELLIGE OVERTUIGING IS DAT HET NIET KAN ZONDER COMMUNICATIECOMMISSIE'.

Conclusie – Hypothese 3

De analyse van vraag 6 laat zien dat pensioenfondsbesturen zich over het algemeen bewust zijn van het belang van een representatieve en evenwichtige bestuurssamenstelling. In veel gevallen worden concrete stappen gezet om diversiteit en expertise te combineren en zo de belangen van verschillende deelnemersgroepen te borgen.

Tegelijkertijd blijkt dat dit vraagstuk niet eendimensionaal is. De effectiviteit van representatie hangt niet alleen af van de samenstelling van het bestuur, maar ook van procesmatige factoren zoals cultuur, tegenkracht en organisatie van besluitvorming. Daarnaast blijven bepaalde deelnemersgroepen in de praktijk minder zichtbaar, hetgeen risico's met zich meebrengt voor een evenwichtige belangenafweging.

Verschillende besturen constateren met name dat het moeilijk is om jongeren voor bestuursfuncties te interesseren, waardoor zij relatief ondervertegenwoordigd blijven. Het borgen van blijvende diversiteit en verversing binnen besturen is daarom een aandachtspunt om te borgen dat de bestuurstafel voeling houdt met nieuwe generaties deelnemers.

Daarmee wordt Hypothese 3 gedeeltelijk bevestigd:

- Het risico op ondervertegenwoordiging van het deelnemersperspectief is aanwezig en wordt door bestuurders onderkend,
- Tegelijkertijd zijn er ook duidelijke mechanismen en initiatieven zichtbaar die dit risico mitigeren, bijvoorbeeld door bewust in te zetten op diversiteit, door communicatie rollen te versterken en door deelnemersvertegenwoordiging (paritair) structureel in de governance te verankeren.

Analyse D – Borging communicatiestrategie in governance en evaluatie (Hypothese 4)

Hypothese 4 veronderstelt dat communicatiestrategie bij de meeste pensioenfondsbesturen nog niet structureel wordt meegenomen in de periodieke zelfevaluatie, terwijl de Wtp dat eigenlijk wel zou vereisen.

In dit hoofdstuk worden de antwoorden op interviewvragen 7 en 8 geanalyseerd. Deze vragen richten zich op (1) de organisatorische inbedding van communicatie binnen het bestuur en (2) de mate waarin communicatiestrategie onderdeel uitmaakt van de periodieke bestuursevaluatie.

Inbedding van communicatie in governance (vraag 7)

Uit de interviews blijkt dat de wijze waarop communicatie organisatorisch is belegd binnen pensioenfondsbesturen sterk varieert.

Bij een aantal fondsen heeft communicatie onder invloed van de Wtp een duidelijk prominentere positie gekregen. Dit komt onder meer tot uiting in:

- Het expliciet beleggen van communicatie als bestuurlijke portefeuille,
- Het versterken of opwaarderen van de communicatie commissie,
- En het structureel agenderen van het thema communicatie op de bestuurstafel.

In deze gevallen is communicatie niet langer een ondersteunend thema, maar een integraal onderdeel van de bestuurlijke besluitvorming.

QUOTE BESTUURDER: 'DE COMMUNICATIECOMMISSIE WAS VROEGER EEN KINDERCOMMISSIE EN IS NU DÉ COMMISSIE'.

Tegelijkertijd laten de interviews zien dat deze ontwikkeling niet uniform is. Bij sommige fondsen is communicatie minder expliciet belegd of is juist gekozen voor een meer geïntegreerde benadering zonder afzonderlijke governance-structuren. In andere gevallen is bijvoorbeeld een aparte communicatiecommissie opgeheven. Dit wordt door betrokken bestuurders als een gemis ervaren gezien het toegenomen belang van communicatie in de Wtp.

Deze verschillen illustreren dat de governance rondom communicatie nog in ontwikkeling is. Hoewel het belang van communicatie breed wordt erkend, zoeken besturen nog naar een passende organisatorische inrichting die aansluit bij de eisen van het nieuwe pensioenstelsel.

Communicatiestrategie in de bestuursevaluatie (vraag 8)

De tweede vraag richt zich op de mate waarin communicatiestrategie expliciet wordt meegenomen in de periodieke evaluatie van het bestuur.

De interviews laten zien dat dit in de meeste gevallen nog niet structureel gebeurt. Bestuurders geven aan dat communicatie in evaluaties vaak impliciet of zijdelings aan bod komt, maar zelden als een afzonderlijk en expliciet beoordelingscriterium wordt meegenomen.

Een deel van de bestuurders geeft aan zelfs nog geen voorbeelden te kennen van besturen waarin communicatiestrategie expliciet onderdeel is van de zelfevaluatie. Tegelijkertijd is er een beperkte groep fondsen waar dit wel gebeurt, bijvoorbeeld via:

- Afzonderlijke evaluaties van de communicatiecommissie,
- Integrale bestuursevaluaties waarin communicatie expliciet wordt beoordeeld.

Deze bevindingen suggereren dat, ondanks de toegenomen aandacht voor communicatie in de Wtp, de structurele borging hiervan in reflectie- en leerprocessen binnen het bestuur nog achterblijft.

Vanuit governance perspectief is dit opmerkelijk. In een pensioenstelsel waarin individuele uitkomsten zichtbaarder worden en deelnemers meer keuzes krijgen, is de kwaliteit van communicatie immers direct verbonden met vertrouwen en legitimiteit. Het ontbreken van expliciete evaluatie kan ertoe leiden dat besturen minder systematisch leren van ervaringen en minder gericht bijsturen op dit terrein. Een van onze aanbevelingen ligt dan ook op exact dit terrein; het structureel borgen van het thema communicatie in de zelfevaluatiecyclus.

Conclusie – Hypothese 4

De analyse van vragen 7 en 8 laat zien dat pensioenfondsbesturen stappen zetten in de versterking van communicatie binnen hun governance, maar dat deze ontwikkeling nog niet volledig is uitgekristalliseerd.

Enerzijds is sprake van een duidelijke beweging naar een sterkere positionering van communicatie binnen het bestuur, bijvoorbeeld door expliciete portfeuilleverdeling en organisatorische aandacht. Anderzijds ontbreekt in veel gevallen nog een structurele en expliciete verankering van communicatiestrategie in de periodieke bestuursevaluatie. Wel zijn er signalen dat dit in een enkel geval al gebeurt of op de agenda staat om te verbeteren.

Daarmee wordt Hypothese 4 grotendeels bevestigd:

- Communicatiestrategie is in veel fondsen nog geen vast onderdeel van governance en evaluatie,
- De Wtp vraagt daarentegen om een meer systematische en reflectieve benadering van communicatie.

De resultaten ondersteunen dat verdere professionalisering van governance rondom communicatie noodzakelijk is om het deelnemersperspectief duurzaam te borgen.

Analyse E – Afsluitende reflectie

In dit hoofdstuk worden de antwoorden op interviewvragen 9 en 10 geanalyseerd. Deze vragen richten zich op (1) wanneer een pensioenfondsbestuur succesvol is in de Wtp en (2) wat deelnemers daarvan concreet merken en wat dit vraagt van het bestuur.

Wanneer doet een bestuur het ‘goed’ in de Wtp? (vraag 9)

Uit de interviews komt een consistent beeld naar voren van wat bestuurders verstaan onder succesvol besturen in het nieuwe pensioenstelsel. Drie samenhangende elementen staan daarbij centraal: inzicht in de deelnemer, een evenwichtige en diverse bestuurssamenstelling, en een goed ingericht besluitvormingsproces met voldoende tegenkracht.

Allereerst benadrukken bestuurders het belang van een diepgaand begrip van de deelnemer. Dit betekent dat besturen actief investeren in kennis over de behoeften, voorkeuren en beleving van verschillende deelnemersgroepen. Het vermogen om deze inzichten te vertalen naar beleid en communicatie wordt gezien als een kerncompetentie binnen de Wtp.

Daarnaast speelt de samenstelling van het bestuur een belangrijke rol. Diversiteit in achtergrond, perspectief en expertise draagt bij aan het beter herkennen en afwegen van uiteenlopende deelnemersbelangen. Deze diversiteit moet echter gepaard gaan met voldoende inhoudelijke deskundigheid, gezien de complexiteit van het nieuwe stelsel.

Tot slot wordt het besluitvormingsproces zelf als cruciaal beschouwd. Besturen die actief tegenkracht organiseren en ruimte bieden voor kritische reflectie (bijv. door goede vertegenwoordiging van en connectie met de achterban), zijn beter in staat om evenwichtige en uitlegbare beslissingen te nemen. Dit procesmatige aspect zorgt ervoor dat verschillende perspectieven daadwerkelijk worden gewogen en niet slechts formeel vertegenwoordigd zijn.

QUOTE BESTUURDER: 'JE MOET JE KUNNEN INLEVEN IN JE ACHTERBAN'.

Wat merkt de deelnemer en wat vraagt dit van het bestuur? (vraag 10)

De tweede vraag richt zich op de concrete doorwerking van goed bestuur naar de deelnemer en de implicaties hiervan voor het handelen van bestuurders.

Volgens de geïnterviewde bestuurders uit een goed bestuur zich voor deelnemers primair in de kwaliteit van communicatie en het ervaren vertrouwen. Concreet betekent dit dat deelnemers:

- Pensioeninformatie ontvangen die zij relevant ervaren en goed begrijpen,
- Zich meer betrokken voelen bij hun pensioen,
- En minder worden geconfronteerd met onverwachte uitkomsten.

Heldere en eerlijke communicatie, zonder onnodig jargon, wordt daarbij als essentieel gezien. Ook het gebruik van toegankelijke communicatiekanalen en het aanbieden van maatwerk waar nodig, dragen bij aan een betere aansluiting bij de belevingswereld van deelnemers.

Voor het bestuur zelf brengt dit een aantal duidelijke consequenties met zich mee. Bestuurders geven aan dat zij:

- Expliciet moeten kiezen voor begrijpelijkheid boven volledigheid,
- Actief moeten investeren in het meten en begrijpen van deelnemerservaringen,
- En bereid moeten zijn om traditionele, technisch gedreven werkwijzen deels los te laten.

Daarnaast wordt benadrukt dat besturen meer tijd en aandacht moeten besteden aan communicatie en interactie met deelnemers. Dit vraagt niet alleen om aanvullende communicatievaardigheden, maar ook om een verdere verbreding van competenties (zoals empathisch vermogen) en een andere mindset, waarin het bestuur zich meer positioneert als begeleider of “vertrouwde gids” voor deelnemers in een complex stelsel.

QUOTE BESTUURDER: ‘DE DEELNEMER MERKT DAT WIJ HEN ALS MENS ZIEN EN PERSOONLIJK AANSPREKEN’.

Conclusie – Afsluitende reflectie

De antwoorden op vragen 9 en 10 laten zien dat succesvol bestuur in de Wtp geen op zichzelf staand element is, maar het resultaat van een consistente samenhang tussen drie factoren: inzicht in de deelnemer, een passende bestuurssamenstelling en een sterk ingericht besluitvormingsproces.

Besturen die deze elementen in samenhang organiseren, zijn beter in staat om het deelnemersperspectief daadwerkelijk te verankeren in zowel besluitvorming als communicatie. Dit vertaalt zich voor deelnemers in toenemende mate van begrip, vertrouwen en betrokkenheid.

De kern van ‘goed bestuur’ in de Wtp ligt daarmee niet in nieuwe instrumenten op zich, maar in de mate waarin besturen in staat zijn om:

- deelnemersinzichten structureel te benutten,
- diversiteit en tegenkracht effectief te organiseren, en
- keuzes expliciet te toetsen op uitlegbaarheid en impact voor deelnemers.

Dit vraagt van bestuurders een duidelijke verschuiving: van een primair technisch-collectieve benadering naar een expliciet deelnemersgericht en communicatief onderbouwde bestuursstijl.

De Wtp is daarmee niet alleen een stelselwijziging, maar vooral een transitie in het handelen van het bestuur. Bestuurlijk succes wordt bepaald door het vermogen om het deelnemersperspectief duurzaam en zichtbaar centraal te stellen.

Eindconclusie en aanbevelingen

Dit onderzoek laat zien dat de invoering van de Wet toekomst pensioenen (Wtp) een duidelijke verschuiving in het denken en handelen van pensioenfondsbesturen teweeg heeft gebracht, maar dat

deze verschuiving nog niet volledig structureel is verankerd. Hierbij speelt uiteraard mee dat de meeste fondsen pas recent zijn ingevaren en de periode van evaluatie pas net of nauwelijks is aangebroken.

In de transitiefase zijn besturen nadrukkelijker gaan sturen op individuele pensioenuitkomsten, communicatie en deelnemersbeleving. Dit heeft geleid tot een intensievere afweging van individuele effecten, het gebruik van nieuwe vormen van stuurinformatie en een grotere aandacht voor diversiteit en tegenkracht in de governance.

Tegelijkertijd blijkt uit de analyse dat deze ontwikkeling na de transitiefase deels afzwakt. Besturen vallen in de praktijk regelmatig terug op traditionele, meer collectief georiënteerde benaderingen en communicatie is nog niet overal structureel ingebed in governance en evaluatieprocessen. Hiermee blijft de transformatie richting een consistent deelnemersgericht bestuursmodel nog onvolledig.

De centrale opgave voor pensioenfondsbesturen ligt daarom in het bestendigen en verdiepen van de ingezette veranderingen. In een stelsel waarin pensioenuitkomsten individualiseren en transparanter worden, is de legitimiteit van het bestuur in toenemende mate afhankelijk van het vermogen om het deelnemersperspectief daadwerkelijk en duurzaam te verankeren in besluitvorming, communicatie en verantwoording. Dit vraagt niet alleen om andere instrumenten en informatie, maar vooral om een structurele verandering in houding, competenties en bestuurlijke prioriteiten.

Op basis van de bevindingen beogen wij de volgende aanbevelingen mee te geven aan de sector:

1. Veranker het deelnemersperspectief structureel in de bestuurscyclus. Zorg dat individuele effecten en deelnemersbeleving niet alleen in transitiebesluiten, maar ook in reguliere besluitvorming expliciet worden meegewogen en geagendeerd.
2. Professionaliseer stuurinformatie over communicatie en gedrag. Investeer in het systematisch meten van begrip, vertrouwen en bereik, en verbeter de representativiteit van deze informatie zodat alle deelnemersgroepen zichtbaar zijn.
3. Versterk governance en tegenkracht. Borg het deelnemersperspectief niet alleen via samenstelling, maar ook via processen, cultuur en eventueel specifieke gremia (zoals communicatiecommissies en het verantwoordingsorgaan).
4. Maak deelnemerscommunicatie een onderdeel van formele evaluatie en verantwoording. Neem communicatiestrategie expliciet op in periodieke bestuursevaluaties om leren, bijsturen en transparantie te versterken.
5. Ontwikkel bestuurlijke competenties gericht op communicatie en deelnemersbegeleiding. Van bestuurders wordt in de Wtp verwacht dat zij niet alleen technisch onderlegd zijn, maar ook in staat zijn complexe materie begrijpelijk te maken en actief de verbinding met deelnemers te zoeken.

Samenvattend vraagt de Wtp van pensioenfondsbesturen een verschuiving van een primair technisch en collectief georiënteerd bestuursmodel naar een meer deelnemersgericht en communicatief vaardig bestuur. Besturen die deze ontwikkeling weten te bestendigen en te integreren in hun governance en werkwijze, versterken niet alleen de kwaliteit van hun besluitvorming, maar ook het vertrouwen en de legitimiteit richting hun deelnemers.

De Wtp is daarmee niet alleen een stelselwijziging, maar vooral een transitie in het handelen van het bestuur. Bestuurlijk succes wordt bepaald door het vermogen om het deelnemersperspectief duurzaam en zichtbaar centraal te stellen.

Beperkingen en vervolgvragen

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen. Allereerst is de analyse gebaseerd op een beperkt aantal interviews met bestuurders, waardoor de bevindingen indicatief zijn en niet zonder meer gelden voor alle pensioenfondsen. Ook is de uitvraag voornamelijk gebaseerd op zelfrapportage door bestuurders, wat kan leiden tot een positiever beeld van de praktijk dan daadwerkelijk het geval is. Tot slot bevindt

de sector zich nog in een vroege fase na de transitie, waardoor structurele effecten en lange-termijnontwikkelingen nog onvoldoende zichtbaar zijn.

Deze beperkingen leiden tot relevante vervolgvragen. Hoe ontwikkelt de aandacht voor communicatie zich op langere termijn na de Wtp-transitie? In hoeverre leiden inspanningen op communicatie daadwerkelijk tot beter begrip, vertrouwen en gedrag bij deelnemers? En hoe kunnen pensioenfondsen beter inzicht krijgen in minder zichtbare deelnemersgroepen, zoals jongeren en slapers? Aanvullend onderzoek met een grotere en meer diverse steekproef, en eventueel met kwantitatieve data, kan bijdragen aan verdere verdieping en onderbouwing van deze vraagstukken.

De geraadpleegde literatuur en hulpbronnen

- ✓ Artikel 48 en 48a Pensioenwet en artikel 59 en 59a Wet verplichte beroepspensioenregeling
- ✓ Bron doelstellingen Wtp: persoonlijker en transparanter
- ✓ AFM-leidraad Keuzebegeleiding (2023)
- ✓ AFM: Wtp: norm keuzebegeleiding voor pensioenuitvoerders
- ✓ Artikel Pensioen Magazine oktober 2025: Keuzebegeleiding: van voorzichtigheid tot voluit pionieren van Bram van Els en Bianca van der Goes
- ✓ Netspar, Design paper 235: Communicatie over de toedeling van vermogen; Of het antwoord op de vraag: Ga ik erop voor- of achteruit?
- ✓ Netspar, Design paper Keuzebegeleiding de deelnemer centraal (01/2023)
- ✓ Copilot als hulpbron om interviews uit te werken op basis van transcriptie en als hulpmiddel bij de opmaak/indeling van het essay