



Pensioenfondsen krijgen meer grip op transitie, maar uitvoering blijft spannend

Onderzoek naar de status van de pensioentransitie



KPMG Asset Management & Pensions

December 2025

Introductie

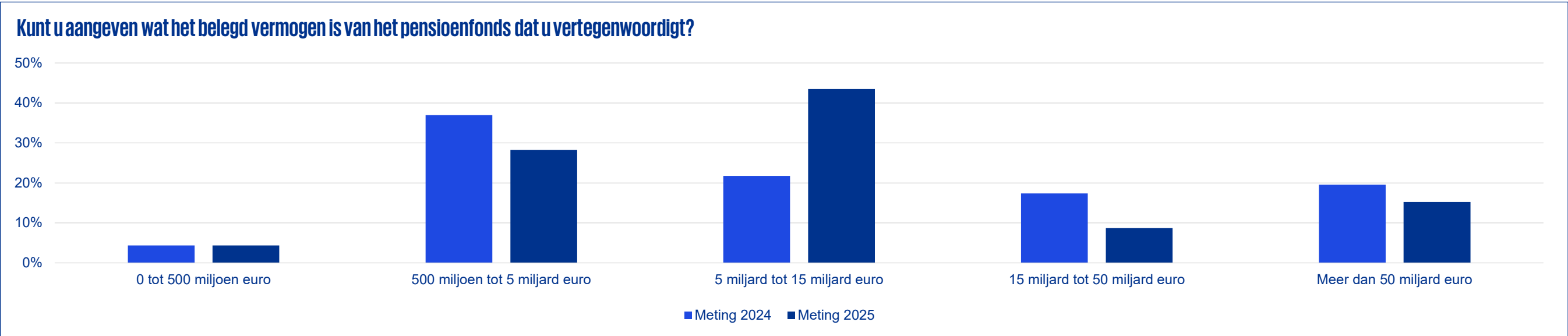
Sinds de inwerkingtreding van de Wet toekomst pensioenen (Wtp) bevindt de sector zich in een intensieve overgangsfase. Pensioenfondsen, pensioenuitvoeringsorganisaties (PUO's), de toezichthouders en alle andere betrokken partijen werken nauw samen toe naar 1 januari 2028, de uiterste datum waarop de fondsen aan de nieuwe regels moeten voldoen. Deze samenwerking heeft al tot mooie resultaten geleid. De eerste fondsen zijn inmiddels ingevaren. De transitie is omvangrijk en vraagt om zowel beleidsmatige als operationele keuzes die diep ingrijpen in de manier waarop pensioenfondsen en hun PUO's functioneren. Uit het KPMG pensioenonderzoek van 2024 bleek meer dan ooit dat de Wtp niet alleen een stelselwijziging is, maar ook een katalysator voor schaalvergroting, consolidatie en structurele heroverwegingen binnen de sector. Ook dit jaar brengt KPMG de uitdagingen rondom de transitie in kaart. De resultaten van dit vierde pensioen onderzoek vind je in dit rapport.

Hoewel fondsbestuurders eerder verwachtten dat fondsen pas na de transitie hun toekomstkeuzes zouden maken, blijkt in de praktijk dat veel besluitvorming al vóór de overgang plaatsvindt. Besturen oriënteren zich op een mogelijke fusie, onderzoeken een overstap naar een andere PUO of herijken hun businessmodel als voorbereiding op de nieuwe pensioenwereld. De transitie is veel meer dan een technische operatie. Het is een beweging die direct invloed heeft op governance, kostenstructuren, communicatie en strategische keuzes. Niet alleen nu, maar ook ná de transitie.

Inmiddels zijn de eerste fondsen overgestapt naar het nieuwe stelsel. De ervaringen van deze fondsen ten aanzien van het invaardossier en de interactie met de toezichthouders dienen als 'lessons learned' voor de sector. Denk hierbij aan de compleetheid en nodige verdieping van de invaardossiers. Deze ervaringen geven richting aan de fondsen die volgen en helpen toezichthouders om hun toetsingskaders verder te concretiseren.

Daarnaast begint langzaam duidelijker te worden wat er in de praktijk verandert zodra de overstap is gemaakt: de frequentie van communiceren neemt toe, nieuwe zorgplichten vragen om andere processen en vaardigheden, en keuzebegeleiding krijgt een centrale rol in het contact met deelnemers.

Voor het vierde jaar op rij heeft KPMG onder vertegenwoordigers van pensioenfondsen via een vragenlijst onderzoek gedaan naar hun kijk op het nieuwe pensioenstelsel, naar hun belangrijkste uitdagingen in het transitieproces en naar hoe pensioenfondsen dit proces aanpakken. Aan het onderzoek namen 46 pensioenfondsbestuurders, directeuren van bestuursbureaus en overige functionarissen deel. Van de organisaties die deze functionarissen vertegenwoordigen beheert 32% een belegd vermogen tot 5 miljard euro, 44% tussen 5 en 15 miljard euro, 9% tussen 15 en 50 miljard euro en 15% meer dan 50 miljard euro. Dit rapport schetst de belangrijkste trends en bevindingen en laat zien waar de sector staat op weg naar 2028.



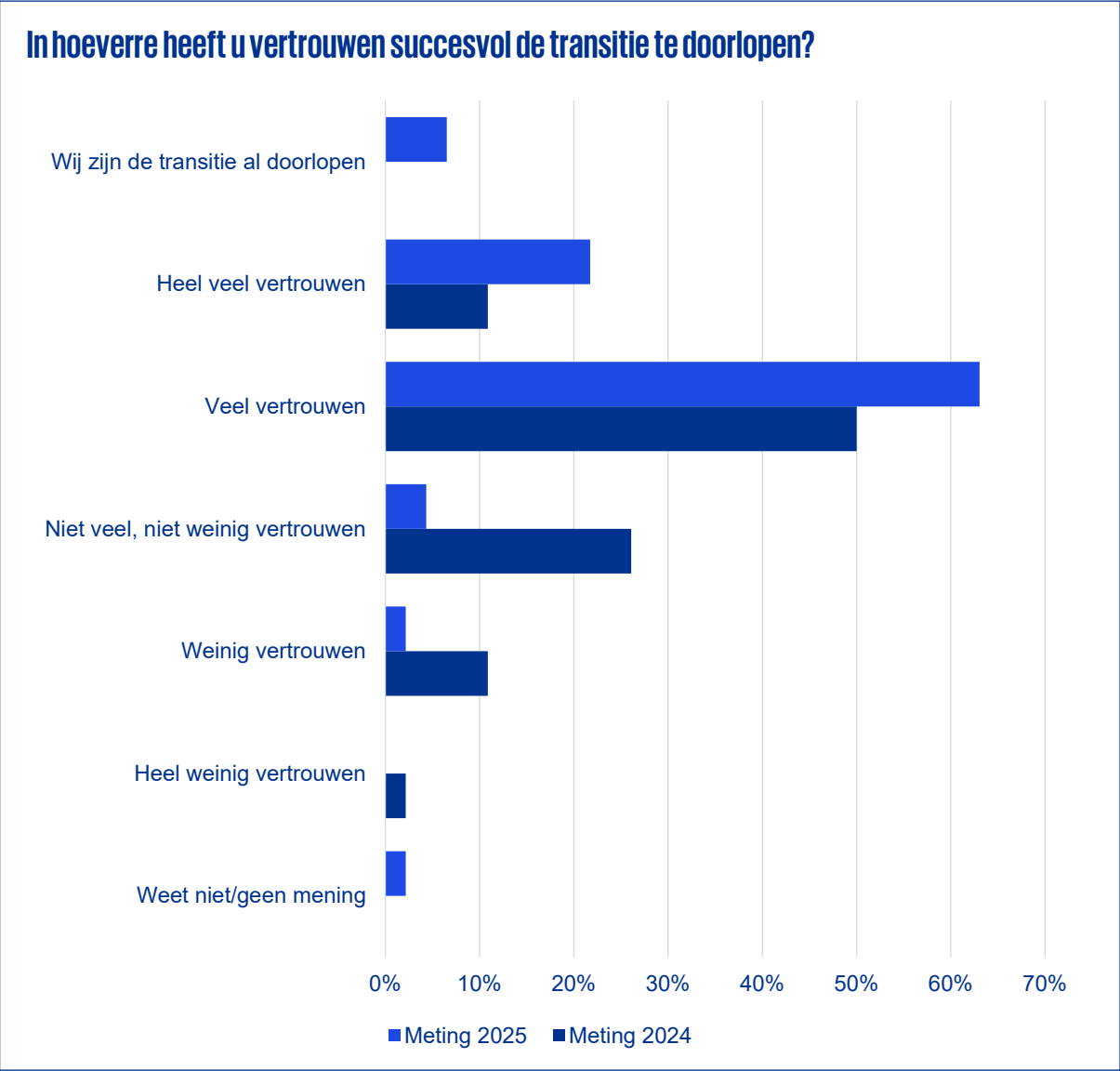
1. Pensioenorganisaties krijgen meer grip op de transitie

Een van de meest opvallende ontwikkelingen ten opzichte van vorig jaar is het toegenomen vertrouwen bij fondsbestuurders (2025: 84% / 2024: 61%) in een beheerste en tijdige transitie. Zij geven aan dat de transitie overzichtelijker wordt nu zij verder in het traject staan. Beleidsmatige keuzes die een jaar geleden nog in ontwikkeling waren, zijn inmiddels grotendeels gemaakt. Het implementatie- en communicatieplan en de onderliggende beleidsdocumenten zijn bij veel fondsen in een vergevorderd stadium of al vastgesteld en ingediend bij de toezichthouders. Dat zorgt niet alleen voor duidelijkheid, maar ook voor rust en vertrouwen. Verder heeft een groot aantal fondsen in samenspraak met sociale partners en hun PUO besloten om de oorspronkelijk beoogde invaardatum uit te stellen naar, in de meeste gevallen, 1 januari 2027 of 1 januari 2028. Deze langere doorlooptijd draagt bij aan een beheerst proces hetgeen de rust en het vertrouwen bij de fondsbestuurders eveneens ten goede komt.

Door verandering in interactie met toezichthouders, ervaren organisaties ook meer grip. Fondsen herkennen

inmiddels een duidelijkere lijn in de manier waarop De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) hun beoordelingen uitvoeren. Vooral bij partijen die vroeg in het proces overstapten, was sprake van intensieve feedback en bijstelling. Pensioenfondsen die nog moeten overstappen, kunnen direct gebruikmaken van de inzichten uit deze eerste beoordelingen. Hierdoor beschikken zij over meer houvast en weten zij beter wat van hen wordt verwacht. Bestuurders geven aan dankzij deze voorspelbaarheid hun processen strakker te kunnen organiseren en minder tijd kwijt te zijn aan het corrigeren van eerdere keuzes.

Daarnaast speelt het behalen van concrete mijlpalen een belangrijke rol in het toegenomen vertrouwen. De besluitvorming en documentatie zijn in steeds grotere mate definitief geworden. Consultants en zzp'ers ondersteunen waar nodig en zorgen dat deadlines worden gehaald. Het effect hiervan is niet alleen praktisch, maar ook psychologisch. Waar vorig jaar nog veel onzekerheid bestond over de omvang van de transitie, ontstaat nu het gevoel dat organisaties de opgave steeds meer beheersen.



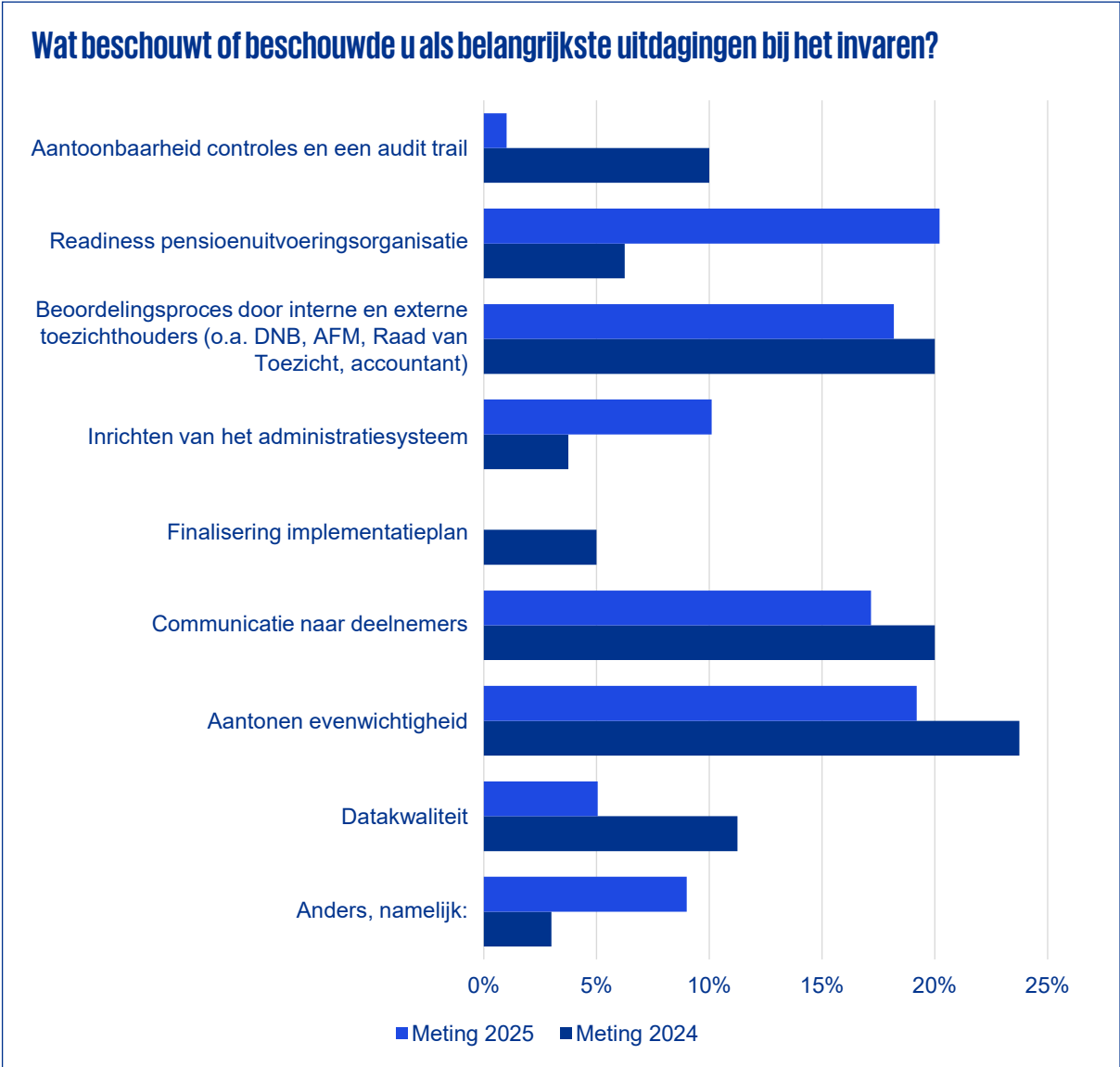
2.IT-readiness en operationele druk blijven een knelpunt

Hoewel de beleidsmatige voortgang aanzienlijk is, blijft het operationele spoor voor veel fondsen een bron van spanning. De transitie vraagt veel van uitvoeringspartijen. De afgelopen periode kenmerkt zich door hoge werkdruk, een groot beroep op externe capaciteit en continue afstemming tussen fondsen en PUO's.

Ondanks alle inspanningen geven bestuurders aan dat de zorgen over de IT-readiness van PUO's om dit jaar daadwerkelijk technisch te kunnen invaren sterker zijn toegenomen (22%) dan in 2024 (6%). De complexiteit van het transitietraject blijkt groot. Datamigraties, koppelingen tussen vermogensbeheer en pensioenbeheer, het inrichten van nieuwe administraties en het automatiseren van communicatieprocessen vragen om langdurige voorbereiding. Ook blijken niet alle administratiesystemen in staat om alle functionaliteiten te leveren die nodig zijn in het nieuwe stelsel. Bij een aantal fondsen zijn tijdelijke, vaak handmatige, oplossingen nodig om de overgang te kunnen maken. De kopgroep laat zien dat nazorg – met name het stabiliseren van systemen na livegang – een serieus aandachtspunt is.

Daarbij komt dat de verschillen tussen PUO's nu steeds zichtbaarder worden. Sommige PUO's hebben meer slagkracht en kunnen investeren in doorontwikkeling van systemen. Andere PUO's hebben vaker te maken met beperkte capaciteit, vertragingen en afhankelijkheid van externe leveranciers. Deze verschillen leiden tot onzekerheid bij fondsen die momenteel hun toekomstige PUO's beoordelen. Een overstap naar een andere PUO wordt niet alleen ingegeven door prestaties in het verleden, maar ook door de vraag of een PUO in de nieuwe wereld structureel kan leveren.

De marktontwikkelingen van afgelopen jaar versterken deze dynamiek. Sommige pensioenfondsen zijn genoodzaakt om een overstap te maken naar een andere PUO. Ook hebben nieuwe aanbieders van administratiesystemen de afgelopen jaren hun intrede in de markt gedaan. Daardoor ontstaat een situatie waarin fondsen enerzijds vertrouwen op hun eigen transitievoortgang, maar anderzijds onzeker blijven over de IT-infrastructuur waar zij de komende decennia van afhankelijk zijn.

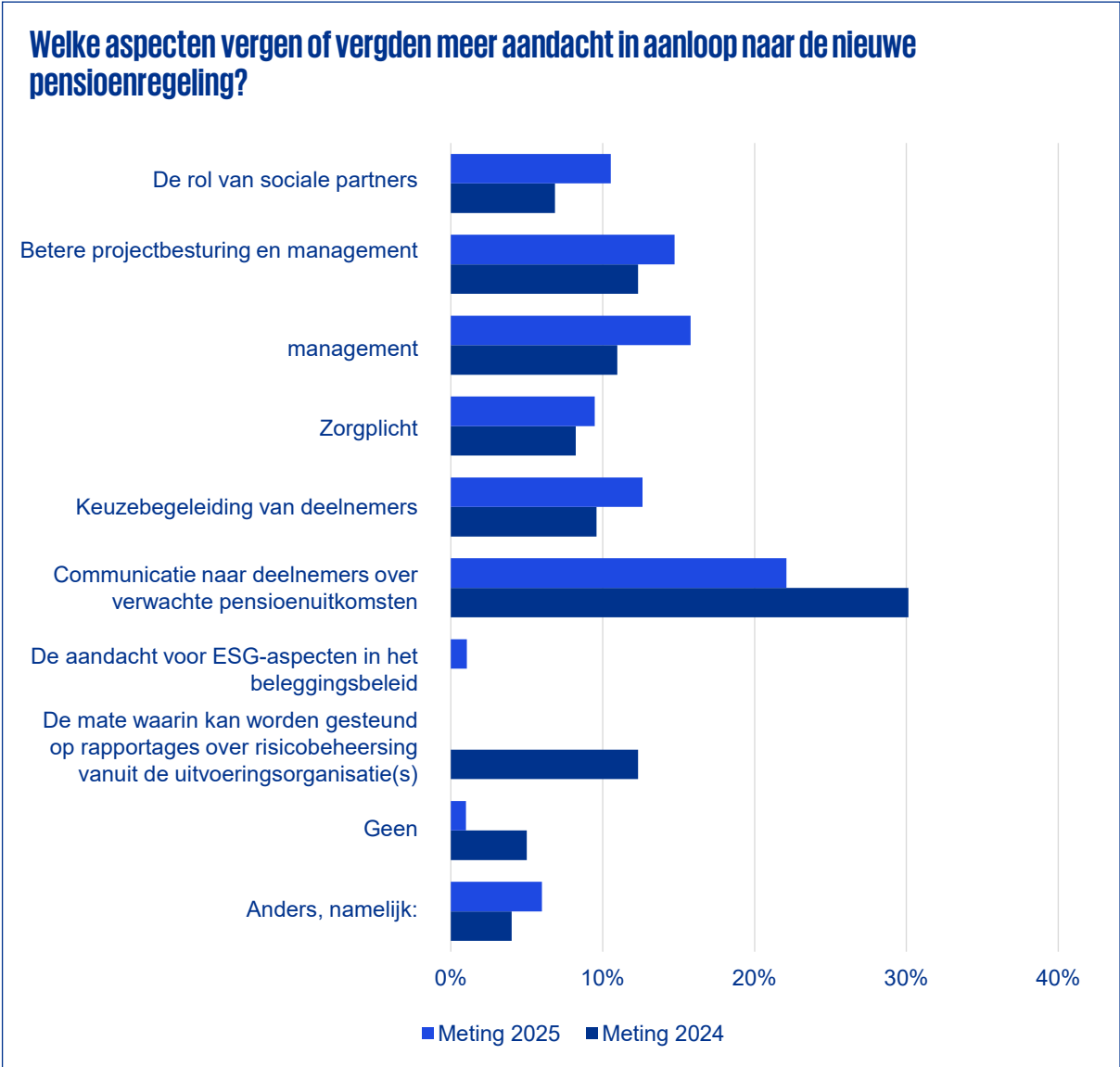


3. Communicatie, keuzebegeleiding en zorgplicht krijgen structureel meer aandacht

Nu de transitie voor veel fondsen dichterbij is en voor een aantal fondsen al realiteit is, komen de beleidsmatige keuzes steeds meer vast te liggen. Dit verschuift de aandacht naar de nieuwe verantwoordelijkheden van pensioenfondsen. Meer communicatie wordt een structureel onderdeel van de dagelijkse gang van zaken. Bestuurders zien dat de eisen rond transparantie en begrijpelijkheid aanzienlijk zijn toegenomen: deelnemers moeten vaker worden geïnformeerd, op een manier die aansluit bij de dynamiek van premieregelingen. Bespreken van rendementen, uitleggen van schommelingen en duiden van risico's worden kerntaken binnen het contact met deelnemers.

De ervaringen van toezichthouders hebben invloed op deze ontwikkeling. Zo heeft de AFM in het afgelopen jaar de communicatieplannen van meerdere pensioenfondsen uitvoerig beoordeeld. Die feedback dwong hen vaak tot substantieel herzien van eerdere keuzes. Dat bevestigt het beeld dat communicatie in het nieuwe stelsel meer tijd, expertise en investering vraagt dan in het oude stelsel. Het is niet langer een aanvulling op de operatie, maar een fundamentele pijler van het pensioenfonds.

Keuzebegeleiding vormt daarbij een van de meest complexe elementen. De wet heeft keuzevrijheid voor de deelnemers geïntroduceerd, maar biedt geen volledig uitgewerkte regels voor de begeleiding die daarbij horen. Open normen moeten door fondsen zelf worden ingevuld, afgestemd op de omstandigheden van de deelnemer. Dat vraagt om nieuwe processen, nieuwe vormen van informatievoorziening en in veel gevallen nieuwe IT-ondersteuning. Fondsen geven aan dat zij worstelen met de vraag welke data zij nodig hebben en mogen gebruiken om deelnemers verantwoord te begeleiden, en hoe zij dit doen zonder onbedoeld in de richting van productadvies te bewegen.



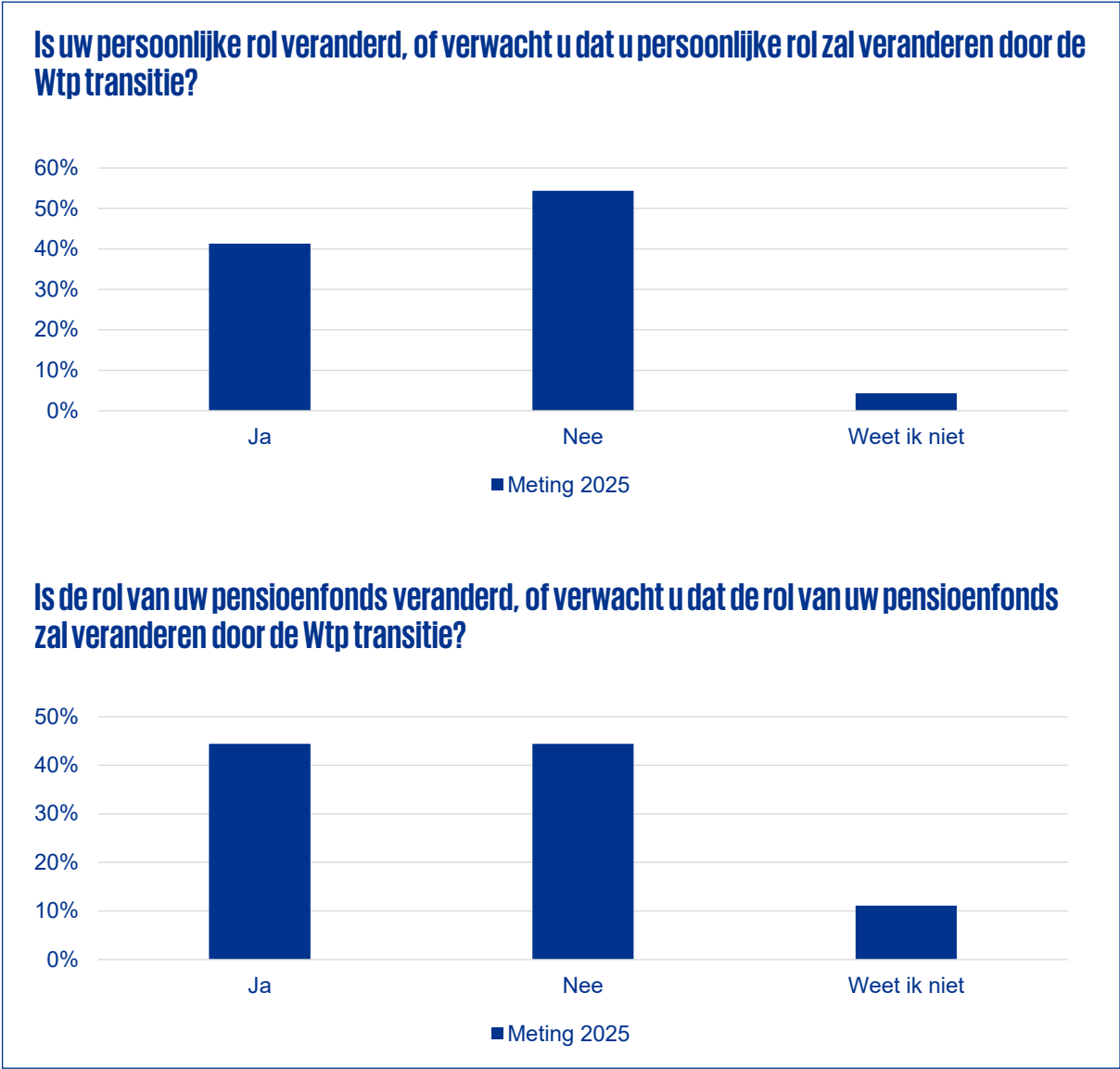
4. Besluitvormingsrol bestuurders verandert ingrijpend

Het nieuwe pensioenstelsel brengt nieuwe verplichtingen met zich mee en dat heeft gevolgen voor de rol van pensioenfondsbestuurders. In het huidige pensioenstelsel zijn het fondsbestuurders die jaarlijks besluiten over de hoogte van de premie en de indexatie en hoe het beleggingsbeleid wordt ingericht.

Doordat er onder de Wtp sprake is van een premieregeling zijn het straks de sociale partners die over de hoogte van de premie besluiten. Dit brengt een belangrijke wijziging in verantwoordelijkheid van de fondsbestuurders en intern toezichthouders met zich mee. Zo hebben fondsen (in de voorbereidingen) onder de Wtp een ondersteunende rol bij het iteratief gezamenlijk uitwerken van beleidskaders. Na de opdrachtaanvaarding hebben fondsen een meer controlerende rol waarbij het fonds bijvoorbeeld frequenter

zal moeten communiceren over rendementen en continu zal moeten waarborgen dat het beleggingsbeleid in overstemming is met de risicohouding van de deelnemers. Dit vraagt een goede en intensieve verschuiving in de interactie tussen pensioenfonds-bestuurders en sociale partners.

Ook zal de Wtp in toenemende mate aandacht vragen voor communicatie, zorgplicht en vermogensbeheer. De nieuwe wereld vraagt vaardigheden van het bestuur die eerder niet centraal stonden. Bestuurders en leden van het intern toezicht zien ook dat hun rol verandert. De toetreding tot het nieuwe stelsel vraagt om meer kennis van systematiek, risicoprofielen en governance rond open normeringen. Hiermee verschuift de bestuurlijke dynamiek op een manier die blijvend invloed heeft op de sector.



5. De nieuwe wereld: inzichten van de kopgroep

Een kopgroep van fondsen is inmiddels overgestapt. Daardoor ontstaat een concreet beeld van de dagelijkse praktijk in het nieuwe stelsel. Veel bestuurders en intern toezichthouders geven aan dat de overstap naar het nieuwe stelsel pas het begin is van een tweede fase. De aanloop naar de overgang is vooral gericht op het voldoen aan eisen, het op orde brengen van data en het afronden van documentatie. Zodra een fonds over is, ontstaat ruimte om te reflecteren op de vraag wat het nieuwe stelsel daadwerkelijk betekent voor de organisatie, de processen en het businessmodel.

Fondsen die al zijn overgestapt, signaleren dat nazorg een cruciale periode vormt. Sommige koppelingen tussen systemen moeten nog worden gestabiliseerd. Bepaalde communicatiestromen lopen nog niet volledig geautomatiseerd. Soms moeten administraties tijdelijk via handmatige processen worden ondersteund omdat bepaalde functionaliteiten nog niet beschikbaar zijn. Dit betekent dat de overgang niet eindigt op het moment van invaren, maar dat er een periode van maanden volgt waarin systemen, processen en communicatie verder worden opgebouwd en waar nodig verbeterd.

Daarnaast blijkt het voor veel fondsen een lastige opgave om op passende wijze invulling te kunnen geven aan de nieuwe wettelijke zorgplichten. De verplichting om deelnemers keuzebegeleiding en handelingsperspectief te bieden, vraagt om diepere interactie dan veel fondsen gewend waren. De verwachting is dat deelnemers meer vragen stellen en dat fondsen een grotere rol krijgen in het toelichten van keuzes, risico's en mogelijke gevolgen. Dit legt druk op communicatieafdelingen, IT-ondersteuning en de afwegingen die bestuurders maken rond transparantie en risico-uitleg.

Tegelijkertijd wordt duidelijk dat kostenbeheersing een onderwerp blijft dat continu aandacht vraagt. De verwachting dat premieregelingen goedkoper zouden zijn, lijkt vooralsnog niet uit te komen. Fondsen zien stijgende kosten voor IT-ontwikkeling, communicatie, externe ondersteuning en zorgplichten. De trend is dat deze kosten structureel worden in plaats van tijdelijk. Dat heeft directe gevolgen voor de manier waarop fondsen hun businessmodel in de nieuwe wereld moeten vormgeven.

Veel bestuurders en intern toezichthouders geven aan dat de overstap naar het nieuwe stelsel pas het begin is van een tweede fase.

Slotbeschouwing

Pensioenfondsen, PUO's, fiduciair vermogensbeheerders, sociale partners en alle andere s zijn druk bezig met de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel. Deze overgang wordt gekenmerkt door een flink aantal stevige uitdagingen. Daarbij zijn de eerste fondsen inmiddels ingevaren. Alle overige fondsen dienen uiterlijk 1 januari 2028 aan de nieuwe regels te voldoen.

KPMG inventariseerde eerder in 2022 t/m 2024 de verwachtingen ten aanzien van de transitie bij pensioenfondsbestuurders en directeuren van bestuursbureaus. Het huidige onderzoek is daar een reprise van.

Dit vierde onderzoek laat zien dat de transitie naar de Wtp nog altijd een complexe opgave is, maar dat fondsen tegelijkertijd meer grip krijgen op het proces. Bestuurders geven aan dat beleidsmatige keuzes in hoge mate zijn uitgewerkt en dat implementatie en communicatie steeds concreter worden ingevuld. Verder wordt de interactie met toezichthouders meer voorspelbaarder ervaren, wat bijdraagt aan rust en vertrouwen in de voortgang.

Tegenover dit toegenomen vertrouwen staan grote operationele uitdagingen. Vooral de IT-readiness van PUO's is een belangrijk zorgpunt. Het (op tijd) gereed krijgen van administratie en IT systemen en het inrichten van nieuwe processen vragen veel tijd en capaciteit.

Bestuurders en intern toezichthouders zijn zich ervan bewust dat de Wtp invloed heeft op hun rol. In de nieuwe wereld verschuift de aandacht naar premiereregelingen, risicohouding, communicatie, keuzebegeleiding en zorgplicht. Dit raakt de governance van pensioenfondsen. Bestuurders krijgen een meer controlerende en toetsende rol. Deze verschuiving vraagt om nieuwe of andere kennis en vaardigheden.

De uitkomsten van dit onderzoek ondersteunen dat de transitie niet alleen een technische stelselwijziging is, maar een structurele verandering van rollen, verantwoordelijkheden en verhoudingen binnen het pensioenstelsel, met effecten die meteen na de overgang al voelbaar zullen zijn.

Graag dank ik mijn collega's Antonios Paterakis, Thijs den Dekker, Tim Barlage, Boudewijn Broers en Olivier Roodenburg voor hun bijdrage aan dit pensioenonderzoek.

Wij hopen dat de inzichten uit dit onderzoek waardevolle handvatten bieden voor het vervolg van de transitie en dat pensioenfondsen, PUO's, fiduciair vermogensbeheerders en andere betrokkenen zich met de opgedane kennis verder kunnen voorbereiden op de implementatie van de Wtp en, in steeds verder toenemende mate, de wereld na de transitie.

Hartelijke groet,

Jeroen Ruepert

Partner en Head of KPMG Asset Management & Pensions

Contact

Meer informatie?

Bent u benieuwd naar meer details of heeft u andere vragen? Wij gaan graag met u in gesprek. Neem contact op met een van onze experts.



Jeroen Ruepert

Partner en Head of KPMG Asset Management & Pensions

+31 20 656 83 46

ruepert.jeroen@kpmg.nl



Tim Barlage

Partner - Asset Management & Pensions

+31 20 656 8152

barlage.tim@kpmg.nl



Olivier Roodenburg

Senior Manager - Asset Management & Pensions

+31 20 656 74 78

roodenburg.olivier@kpmg.nl



Boudewijn Broers

Senior Manager - Asset Management & Pensions

+31 20 656 8792

broers.boudewijn@kpmg.nl

kpmg.nl/pensioenakkoord

