De pensioen-wereld van morgen

Van complexiteit naar heldere, bestuurbare keuzes



KPMG. Make the Difference.

Oktober 2026

Van complexiteit naar heldere, bestuurbare keuzes

De pensioensector schaakt momenteel op meerdere borden tegelijk. Terwijl een deel van de sector werkt aan het invaren van bestaande pensioenen en een ander deel deze stap inmiddels heeft gezet, verschuift ook de rol van de deelnemer, staat het maatschappelijk vertrouwen in pensioen ter discussie, herzien besturen hun grip op een steeds complexere keten, en herschikt de markt zichzelf via fusies en allianties. Al deze bewegingen moeten de komende jaren hun beslag krijgen. En waar nodig moeten zij tijdig, maar altijd beheerst en zorgvuldig, worden doorgevoerd.

Voor strategische en tactische professionals bij pensioenfondsen, PPI's en verzekeraars, pensioenuitvoeringsorganisaties en vermogensbeheerders is dat een uitdagende werkelijkheid. Complexiteit is in de wereld van pensioenen geen tijdelijk ongemak dat na de invaardeadline van 1 januari 2028 verdwijnt. Het is een gegeven waarmee de sector moet leren werken.

Wat succesvolle organisaties in deze nieuwe wereld onderscheidt, is hun vermogen om die complexiteit om te zetten in keuzes die bestuurbaar, uitlegbaar en uitvoerbaar zijn.



01 Bestaansrecht en vertrouwen

02 Consolidaties en allianties

03 Besturing (en regie op) op de gehele keten

04 Deelnemerinteractie

05 Kostenbeheersing

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.



Inhoudsopgave

Vijf bewegingen, één samenhangende opgave 04

Een uitgelezen kans om het vertrouwenscijfer te verhogen 05

Prioriteren: regie, versnelling en samenwerking 06

Impact op drie niveaus 07

Strategische diepgang én praktische slagkracht 08

Conclusie: van complexiteit naar richting 09

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.



Vijf bewegingen, één samenhangende opgave

Wie de transitie van dichtbij volgt, ziet dat de druk vanuit verschillende hoeken tegelijk toeneemt, en dat die druk onderling samenhangt. Tegelijkertijd biedt de transitie mooie kansen. Wie goed naar de samenhang kijkt, ziet bijvoorbeeld dat investeringen op meerdere terreinen renderen.

Kosten staan onder een vergrootglas. Transitie-investeringen en structurele investeringen in de uitvoering drijven de uitvoeringskosten fors op en 78% van de bestuursleden verwacht dat dit kostenniveau ook na 2028 niet vanzelf daalt[1]. Tegelijkertijd maakt de Wtp kosten transparanter dan ooit: deelnemers kunnen pensioenfondsen straks eenvoudiger met elkaar vergelijken. Dat verandert de aard van het gesprek. Het gaat niet langer alleen om besparen, maar evengoed om uitleggen waarom een hoger kosten-niveau gerechtvaardigd is.

Deelnemers krijgen meer inzicht in hun persoonlijke pensioensituatie en worden vaker geconfronteerd met keuzes en afwegingen rond risico en inkomen. Dat maakt begrijpelijke communicatie belangrijker dan ooit. Communicatie en keuzebegeleiding aan deelnemers wordt door bestuurders dan ook gezien als een van de belangrijkste uitdagingen. Wie hier alleen op compliance stuurt, loopt het risico dat deelnemers suboptimale keuzes maken, en dat het klantcontactcentrum de rekening daarvan gepresenteerd krijgt.

1) Rapport KPMG, Pensioenonderzoek 2025

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Een uitgelezen kans om het vertrouwenscijfer te verhogen

Het vertrouwenscijfer in pensioenregelingen staat op **6,2**, een lichte verbetering ten opzichte van **5,9** een jaar eerder, maar nog altijd een cijfer met veel ruimte voor verbetering. Beleggingsrendementen waren altijd al een belangrijke factor achter pensioenopbouw. In het nieuwe pensioenstelsel worden de invloed van die rendementen en de gepaard gaande risico's voor deelnemers echter directer zichtbaar dan ooit. De opgave is niet die onzekerheid wegpoetsen, maar haar eerlijk en begrijpelijk uitleggen.

Besturing en regie op de keten vragen om een herijking van het besturingsmodel. Waar pensioenbesturen al decennia-lang regie voeren op een complexe uitvoeringsketen, vraagt het nieuwe stelsel om een verdere versterking van die regierol. Een consoliderende leveranciersmarkt en geopolitieke risico's, zijn enkele van de factoren die maken dat 40% van de bestuursleden overweegt om vóór 2028 over te stappen naar een andere pensioenbeheerder.

Het aantal pensioenfondsen neemt al jaren af[2] als gevolg van de behoefte aan schaalgrootte, toenemende regelgeving, hogere complexiteit en zwaardere bestuurseisen. Veel bestuurders zien de Wtp als een ontwikkeling voor verdere herschikking van de sector: 17% van de bestuursleden overweegt te fuseren of te liquideren vóór 2028. Aan de aanbodzijde zoeken pensioenuitvoeringsorganisaties en vermogensbeheerders naar schaal en nieuwe verdien-modellen[3], in een markt waarvan nog niet vaststaat welke initiatieven daadwerkelijk standhouden.

Laten we niet vergeten dat ons land een van de beste pensioenstelsels ter wereld heeft. Juist deze transitie biedt de kans om die sterke uitgangspositie ook voor de toekomst te behouden en het vertrouwen van deelnemers te versterken.

Een integrale blik brengt de noodzakelijke samenhang

Wat de vijf bewegingen met elkaar verbindt, is dat geen enkele op zichzelf staat. Een keuze over kosten raakt de deelnemersbeleving. Een keuze over de keten raakt het vertrouwen. Een keuze over consolidatie raakt de kosten-structuur. Organisaties die deze vraagstukken los van elkaar oppakken, lopen het risico dat oplossingen elkaar tegen-werken in plaats van versterken. Een integrale blik zorgt voor de wenselijke samenhang.

Die samenhang is precies waarom losse verbeterprojecten vaak minder opleveren dan verwacht. Een kostenbesparing die ten koste gaat van de deelnemersbeleving, tast uiteindelijk het vertrouwen van deelnemers aan. Een uitbestedingskeuze die bijvoorbeeld alleen naar kosten kijkt, kan de regie op de keten juist verzwakken op het moment dat die het hardst nodig is. Wie de dossiers in samenhang beziet, ontdekt dat investeringen op het ene vlak vaak juist de opgave op een ander vlak makkelijker maken.

Het kan uitdagend zijn om de samenhang goed in kaart te brengen en synergie te creëren. Een beheerste en slimme inzet van AI kan dit proces versnellen en verbeteren.

2) De percentages rondom de uitvoeringskosten (78%), de mogelijke overstap naar een andere pensioenuitvoerder (40%) en fusie of liquidatie (17%) komen uit het jaarlijkse KPMG Pensioenonderzoek editie 2025 (Pensioenfondsen krijgen meer grip op transitie, maar uitvoering blijft spannend).
3) Het vertrouwenscijfer van 6,2 (ten opzichte van 5,9 eerder) is afkomstig uit de Publieksmonitor Pensioenen 2025 (Rapportage Publieksmonitor pensioenen Q4 2025 | Rijksoverheid.nl).

KPMG © 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Prioriteren: regie, versnelling en samenwerking

Het is zaak om de complexiteit hanteerbaar te maken en te komen tot keuzes die duidelijk zijn, werken in de uitvoering en vertrouwen geven. Dat begint met prioriteren. Niet elk dossier vraagt om dezelfde aanpak, en niet elk dossier kan tegelijk de hoogste prioriteit krijgen. Maak onderscheid tussen dossiers die vragen om regie, versnelling of samenwerking.

Sommige dossiers vragen vooral om regie: invaren, keuze-begeleiding en kostenbeheersing zijn thema's waarin de grote risico's schuilen in details die over het hoofd worden gezien, en waarin een integrale blik op de keten het verschil maakt tussen een beheerste transitie en een reeks incidenten.

Andere dossiers vragen om versnelling. Digitalisering en AI-ondersteunde processen bijvoorbeeld bieden reële kansen om kosten te beheersen en dienstverlening op robuuste wijze te schalen, mits organisaties de kosten-bewuste mindset ontwikkelen die daarvoor nodig is: van per-token-pricing en inbouwen van AI-modelflexibiliteit tot leveranciersmanagement. De pensioensector bevindt zich voorbij het experiment, maar is nog niet klaar voor grootschalige uitrol zonder heldere regie op die versnelling.

Regie, versnelling en samenwerking bieden een praktisch kompas

Weer andere dossiers vragen om samenwerking. Consolidatie en ecosysteemallianties zijn geen uitzondering maar praktijk, of het nu gaat om fusies tussen pensioen-fondsen, gedeelde bestuursbureaus of meer flexibele samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld op het gebied van gezamenlijke contractering van uitbestedingspartijen. De vraag daarbij is niet óf je samenwerkt, maar met wie, op welk moment en tegen welke voorwaarden.

Deze driedeling, regie, versnelling en samenwerking, biedt bestuurders een praktisch kompas: elk dossier op de agenda kan worden getoetst aan de vraag welke van de drie aanpakken op dit moment de meeste waarde toevoegt.



© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.



Impact op drie niveaus

Organisaties die op alle drie de genoemde niveaus tegelijk sturen, zijn het best gepositioneerd voor de periode na 2028.

Strategische grip

Duidelijke kaders en keuzes over positionering, over de deelnemers-populatie die wordt bediend, over het besturingsmodel dat daarbij past en over het moment waarop de implementatie start. Geen van deze keuzes heeft één juist antwoord, maar het ontbreken van een bewuste keuze is zelf al een risico.

Operationele zekerheid

Werkende en robuuste processen en aantoonbare compliance, in een keten die in samenhang wordt bestuurd. Kosten die inzichtelijk zijn tot op deelnemersniveau. En dienstverlening die schaalbaar is zonder in te leveren op kwaliteit. Met een beheerste inzet van AI waar passend en op verantwoorde wijze. Dit is het niveau waarop de meeste organisaties vandaag hun energie richten, en terecht: zonder een werkende basis heeft geen enkele strategische keuze waarde.

Maatschappelijk vertrouwen

Transparantie naar deelnemers en toezichthouders, communicatie die uitlegbaar en begrijpelijk is, en een keten die ook bij verstoringen betrouwbaar blijft functioneren. Dit is het niveau waarop de andere twee samenkomen: waar strategische keuzes en operationele uitvoering zich vertalen naar het vertrouwen waar de sector nu juist behoefte aan heeft.

Zo creëren organisaties vertrouwen in de uitvoering, ruimte voor vernieuwing en een duurzaam resultaat dat standhoudt, vandaag én na 2028.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Strategische diepgang én praktische slagkracht

Geen van de organisaties in de pensioensector staat er alleen voor. De vraagstukken rond kosten, deelnemersinteractie, vertrouwen, ketensturing en marktconsolidatie zijn met elkaar verweven, en de partijen die er samen aan werken, komen verder dan wie ze afzonderlijk oplost. Dat geldt voor de samenwerking tussen pensioenfondsen, PPI's en verzekeraars, pensioenuitvoeringsorganisaties en vermogensbeheerders onderling. En het geldt evengoed voor de samenwerking tussen deze organisaties, custodians, hun adviseurs en toezichthouders.

KPMG wil samen met opdrachtgevers het verschil maken bij die vraagstukken die bepalend zijn voor hoe de wereld van morgen eruitziet. Vraagstukken die vragen om diep begrip van de sector, het samenbrengen van expertise op meerdere terreinen en executiekracht. Die ambitie vertaalt zich in de rol die KPMG in de pensioensector wil spelen: strategisch partner én uitvoeringspartner, van visieontwikkeling tot daadwerkelijke realisatie. Een partij die meedenkt over kostenbeheersing, keuzebegeleiding, bestaansrecht, ketensturing en consolidatie, én meewerkt aan de concrete stappen die nodig zijn om die keuzes daadwerkelijk waar te maken.

Met strategische grip, operationele zekerheid en maatschappelijk vertrouwen maken organisaties het verschil

De organisaties die de komende jaren het verschil maken, zijn niet degene die op elk dossier tegelijk vol inzetten. Het zijn de organisaties die weten waar regie, versnelling of samenwerking het meeste oplevert, die hun keuzes onderbouwen vanuit strategische grip, operationele zekerheid en maatschappelijk vertrouwen, en die dat proces niet alleen doorlopen.

Dat vraagt om een adviseur die zowel op strategisch niveau meedenkt als operationeel de handen uit de mouwen steekt: die de transitie kan doorgronden, maar ook weet wat er in de praktijk van pensioen-administratie, vermogensbeheer en deelnemers-communicatie speelt. Die combinatie van diepgang en praktische slagkracht is waar organisaties in de sector nu behoefte aan hebben.



© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Conclusie:
Van complexiteit naar richting



De Wet toekomst pensioenen markeert niet het einde van een transitie, maar het begin van een nieuwe manier van werken in de pensioensector die passend is bij de dynamiek van beschikbare premieregelingen. Daarnaast is het een kans om vertrouwen op te bouwen. Complexiteit blijft, maar hoeft niet te verlammen. Wie zijn dossiers prioriteert langs regie, versnelling en samenwerking, en zijn impact organiseert op strategisch, operationeel en maatschappelijk niveau, zet complexiteit om in richting.

Dat is precies waar KPMG voor staat: niet de partij die het overneemt, maar de partij die meedenkt, meebeweegt en meewerkt. Niet een adviseur aan de zijlijn, maar een partner om samen stappen mee te zetten.

De sector heeft laten zien dat een succesvolle Wtp-transitie mogelijk is. Samen zorgen we ervoor dat we ook in de toekomst een van de mooiste pensioensystemen ter wereld behouden en verder versterken.

Samen maken wij het verschil in de pensioenwereld van morgen

Hoe navigeer jij succesvol in de pensioenwereld van morgen? Plan een afspraak en ontdek hoe KPMG jou hierbij kan helpen.

kpmg.nl/pensioenen

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Contact



Jeroen Ruepert
Partner & Head of Asset Management & Pensions
+31 (0)20 656 83 46
ruepert.jeroen@kpmg.nl



Sander van Oostenbrugge
Partner Audit & Head of Audit Asset Management & Pensions
+31 (0)30 658 23 56
vanoostenbrugge.sander@kpmg.nl



Tim Barlage
Partner Asset Management & Pensions
+31 (0)20 656 81 52
barlage.tim@kpmg.nl



David van Walraven
Partner Audit | Pensions
+31 (0)6 21 39 31 27
vanwalraven.david@kpmg.nl

kpmg.nl/pensioenen

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG organisatie.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.