

Hoe houden we het nieuwe pensioenstelsel future fit?

Laura van Geest (bestuursvoorzitter AFM)

25 juni 2026

[Alleen het gesproken woord geldt]

Dames en heren,

Ik wandel graag. Dat is deels omdat het gezond is — dat zeg ik er altijd braaf bij. Maar eerlijk gezegd doe ik het vooral omdat het mijn hoofd ordent.

Tijdens het lopen valt me vaak iets op: hoe een route verandert afhankelijk van waar je bent.

Zolang je op een duidelijk, vertrouwd pad zit, loop je eigenlijk vrij vanzelf. Het tempo ligt hoog, de richting is helder, en je hoeft niet veel na te denken.

Maar dat verandert als je een nieuwe bergpas bereikt. Een nieuw landschap ontvouwt zich. Nieuwe beekjes, nieuwe paden...

Je weet nog steeds dat je ergens naartoe wilt, maar het pad daarheen ligt minder vast. Je moet opnieuw kijken, keuzes maken, en bepalen hoe je verder gaat.

Misschien vraagt u zich af wat dit met pensioenen te maken heeft.

Meer dan u denkt.

Ik herken namelijk ook een verschuiving in de pensioengesprekken van de afgelopen periode. De focus verschuift: minder focus op de weg ernaartoe, meer op de vraag wat ons daar eigenlijk te wachten staat en hoe daar mee om te gaan.

Die vraag gaat steeds meer spelen... Wat als we er eenmaal zijn? Wat als de transitie achter de rug is.

Want de afgelopen jaren hebben we allemaal vrij doelgericht gelopen.

Van A naar B.

De transitie.

De implementatie.

De communicatie

De deadlines.

En eerlijk is eerlijk: dat moest ook. Er was niet zoveel tijd om eens rustig om je heen te kijken.

Maar nu zitten we wel in een andere fase.

We zijn er... of in ieder geval: dat geldt voor een groot deel van ons, en de rest is een flink eind op weg.

En daarmee veranderen ook de vragen.

Weten we eigenlijk wel hoe we vanaf hier verder moeten? Niet alleen technisch. Niet alleen of het systeem klopt. Maar ook: wat vraagt dat van onze organisatie? Past onze huidige governance daarbij?

En: hoe gaat dit in de praktijk werken? Voor bestuurders. Voor uitvoerders. En vooral: voor deelnemers.

Of, om het iets scherper te zeggen:

Zijn we met elkaar eigenlijk wel *future fit* voor wat hierna komt?

Vandaag staat in het teken van de Wet toekomst pensioenen.

Er is al gesproken over de rol van wetenschap en over de voortgang van de transitie. En ik wil daar graag nog iets aan toevoegen.

Niet hoe we hier zijn gekomen — maar wat er nodig is om dit ook echt te laten werken.

Dat gaat overigens breder dan alleen hoe we communiceren met deelnemers. Het raakt ook aan hoe fondsen zijn ingericht, hoe besluiten worden genomen en of de organisatie als geheel klaar is voor deze nieuwe fase.

Maar waar het uiteindelijk op landt — en waar ik vandaag de nadruk op wil leggen — is hoe dit in de praktijk uitwerkt voor deelnemers en hun vertrouwen.

Want laten we eerlijk zijn: de echte uitdaging begint juist op het moment dat je het vaste pad achter je laat en zelf de weg moet vinden.

Als ik het heb over *future fit*, dan bedoel ik eigenlijk iets heel eenvoudigs — en tegelijk iets wat best lastig is.

Plat gezegd: het stelsel moet gewoon doen wat het moet doen. Ook als omstandigheden veranderen.

Niet alleen op papier, maar ook in de praktijk.

En misschien wel het belangrijkste: dat deelnemers snappen wat er gebeurt. En daarop kunnen vertrouwen.

En dat laatste is misschien wel het lastigste onderdeel.

Want we weten allemaal hoe het gaat als verwachtingen en werkelijkheid uit elkaar gaan lopen.

Dat hebben we in het vorige stelsel gezien.

Niet omdat het idee per se verkeerd was, maar omdat het op een gegeven moment niet meer aansloot bij wat mensen dachten dat ze konden verwachten.

Dit nieuwe stelsel is op veel punten toekomstbestendiger.

Maar toekomstbestendig op papier is iets anders dan toekomstbestendig in hoe mensen het ervaren.

En precies daar zit voor mij de kern.

Laat ik daarom twee dingen eruit pikken die wat mij betreft echt het verschil gaan maken.

1. Future fit betekent: vooruitdenken in plaats van reageren

Als ik naar het nieuwe stelsel kijk, merk ik dat ik anders ben gaan kijken naar verwachtingen.

In het beginnen de gesprekken vooral over de techniek. Wat ligt vast, wat niet, hoe werkt het precies. Enzovoort

Maar hoe langer je erover sprak, hoe duidelijker het werd dat daar niet het spannendste punt zat.

Het zit in een andere vraag: wat denken mensen eigenlijk dat we aan het doen zijn?

Want verwachtingen ontstaan niet als wij iets opschrijven.

Die ontstaan ergens anders.

Door wat mensen horen.

Door wat ze lezen.

En eerlijk gezegd ook gewoon door wat ze denken dat klopt.

Ik sprak laatst iemand en die vroeg: "Maar mijn pensioen kan toch niet gewoon lager worden?"

Niet boos. Niet verwijtend.

Gewoon... Verbaasd.

En dan realiseer je je: voor ons is dit logisch uit te leggen.

Maar voor veel mensen is het dat helemaal niet.

Of iemand die inlogt en ziet dat het bedrag lager staat dan een paar maanden geleden.

Dan kunnen wij hier denken: dat hoort erbij. Maar diegene denkt: *hè?*

En daar draait het om.

Het gaat er niet om óf iets gebeurt. Het gaat erom of iemand denkt: "dit past bij wat ik verwachtte" of: "waar komt dit ineens vandaan?"

En dat betekent dat je je werk anders moet gaan doen.

Niet alleen: wat is de juiste keuze? Maar ook: wat ziet iemand straks? Wat denkt iemand dat er gebeurt?

En eerlijk gezegd vind ik het zelf ook nog best wennen.

Omdat het betekent dat dingen expliciet worden gemaakt, die voorheen voor heen - wellicht comfortabel - een beetje impliciet bleven.

Zoals het idee dat het ook tegen kan zitten. Dat je soms moet zeggen: het kan omhoog — maar ook omlaag. Niet omdat het systeem niet werkt. Maar omdat dat er gewoon bij hoort.

Hetzelfde met risico nemen. U weet: zonder risico geen rendement. Maar als je dat vooraf niet goed bespreekt, dan wordt het achteraf al snel: "*ze nemen risico met mijn pensioen.*"

En die reflex is herkenbaar.

Dat je denkt: we leggen het wel uit als het zover is. Maar we weten inmiddels ook: dat is precies waar het eerder misging.

Dus future fit betekent voor mij dat je een stap naar voren zet.

Niet wachten tot iets gebeurt.
Maar mensen alvast meenemen in wat er kán gebeuren.

Niet zodat ze alles begrijpen. Maar wel zodat ze niet verrast zijn.

Ook omdat je in het nieuwe stelsel achteraf niet meer kunt bijsturen.

2. Future fit betekent: verantwoord en verbinden

En daarmee kom ik vanzelf op een tweede punt.

Want stel dat dat lukt. Dat mensen begrijpen dat hun pensioen kan bewegen.

Dan verschuift de vraag.

Niet meer: wat gebeurt hier?
Maar: waarom doen jullie dit eigenlijk zo?

En eerlijk gezegd — dat is een spannender gesprek.

Want dan gaat het niet meer over het systeem.

Maar over keuzes. Waarom dit risico? Waarom deze beleggingen?
Waarom deze kosten? En misschien nog lastiger: wie profiteert wanneer?

Dat zijn geen technische vragen meer. Dat zijn keuzes waar mensen iets van vinden.

En dat is niet erg. Sterker nog, dat hoort erbij. Maar het betekent wel dat enkel uitleggen hoe iets werkt niet voldoende is.

U zult ook moeten uitleggen waarom. En daar zit volgens mij nog werk.

Want als u dat verhaal niet vertelt, dan wordt het ingevuld. En dat gaat vaak sneller dan u denkt.

Iemand ziet een lagere uitkomst en denkt niet: dit is marktdynamiek. Die denkt: er is iets niet goed gegaan.

Of iemand hoort over kosten — en denkt: er wordt aan mij verdiend maar waarin wordt mijn geld nou eigenlijk belegd? Gaat mijn pensioengeld naar de wapenindustrie of wordt het geld in groen belegd?

En dat zijn precies de momenten waarop vertrouwen kantelt.

Niet omdat de keuze per se verkeerd was. Maar omdat die keuze niet wordt herkend.

Dus future fit betekent hier: dat u dat gesprek niet uit de weg gaat. Maar het eerder voert.

Dat u uitlegt welke afwegingen u maakt. Niet alleen als er iets speelt.
Maar juist daarvoor al.

Dat u het verhaal vertelt, voordat iemand anders het voor u doet.

En dat raakt aan hoe u georganiseerd bent. Hoe neemt u besluiten?
Wie betreft u daarbij? Hoe stevig is uw basis — data, uitvoering?

En durft u ook te vernieuwen? Want laten we daar eerlijk over zijn: De transitie was de voorbereiding. Dit is het moment waarop het moet gaan werken.

Doen we dat niet dan ontstaat weer de kloof tussen hoe het systeem werkt en hoe mensen het ervaren. En die kloof... die is lastig te repareren.

Dan krijg je onrust.
Dan krijg je wantrouwen.
En dan ben je eigenlijk te laat.

En dat zou zonde zijn.

Want — en dat zie je ook terug in de bundel die vandaag wordt gepresenteerd — er is ongelooflijk veel kennis en zorg in dit stelsel gaan zitten.

Het fundament is sterk. Maar een fundament alleen is niet genoeg. Je moet er ook op kunnen wonen. En dat is waar we nu staan.

Niet meer bouwen.
Maar zorgen dat het ook werkt.

Voor echte mensen.

Niet alleen een opdracht aan de sector overigens, ook aan de AFM en DNB als toezichthouders.

Wij zitten hier net zo goed zelf in.

Wij moeten net zo goed nadenken:
wat betekent dit voor ons toezicht?
Hoe blijven wij aansluiten?
Hoe dragen wij bij aan vertrouwen?

Zo kijken we niet alleen hoe de pensioensector AI adopteert, maar zetten wij dat inmiddels — voorzichtig — ook in voor delen van ons toezichtwerk.

Dus dit is geen eindexamen. Het is eerder... een wat langere wandeling.

Dames en heren,

Zoals bij elke wandeling begin je met een idee van waar je naartoe wilt.
Zoals we dat ook hebben gedaan bij de pensioentransitie: we zijn op pad gegaan met een duidelijke richting, een plan dat moest leiden tot uitvoering.

Dat deel ligt inmiddels grotendeels achter ons.

En juist daarom verschuift nu de aandacht.
We zijn op een ander punt gekomen. We hebben als het ware een pas bereikt — en kijken uit over een nieuw landschap.

Een landschap waarin de richting nog steeds duidelijk is,
maar de weg daarnaartoe minder vastligt.

Waar het niet meer alleen gaat om doorlopen,
maar om blijven kijken, keuzes maken en bepalen hoe we verder gaan.

Dat is niet erg. Integendeel.
Zolang je maar weet waar je naartoe wilt — en elkaar onderweg meeneemt.

Het zou mooi zijn als we over een paar jaar kunnen zeggen dat we dat ook met het pensioenstelsel hebben gedaan.

Dat we hebben uitgelegd wat we deden.
Dat we keuzes hebben toegelicht.
Dat we hebben bijgestuurd waar dat nodig was.
En vooral: dat we deelnemers echt hebben meegenomen.

Zodat zij met vertrouwen verder kunnen.
Niet omdat alles vastligt, maar omdat ze weten waar ze aan toe zijn.

Voor mij is dat misschien wel de kern van future fit.

Niet dat alles voorspelbaar is.
Maar dat mensen weten waar ze aan toe zijn.

En dat geeft rust.

Zelfs als het landschap verandert.

Dank u wel.