BESTUURDERSPORTAAL

AI verklaart het rendement. Niet het besluit.

AI staat op de bestuursagenda. De afweging nog niet in het jaarverslag.

Wat 113 jaarverslagen van Nederlandse pensioenfondsen over 2025 laten zien, en wat besturen ermee kunnen

Editie 2026 · Robert Timmer

EDITIE 2026

Inhoud

	In één oogopslag	3
	Waarom deze meting	4
1	Twee kanten van dezelfde technologie	5
2	Twee jaar AI, 2025–2026	6
3	Wat we hebben gemeten	8
4	AI in de beleggingsparagraaf	9
5	AI op de bestuursagenda	10
6	Wat fondsen nu met AI doen, en de grens	13
7	De afweging	14
8	Wat toezichthouder en sector al vragen	15
9	Wat een bestuur nu kan doen	16
10	Waar we staan en waar het heen kan	18
Bijlage	Verantwoording	19

EDITIE 2026

In één oogopslag

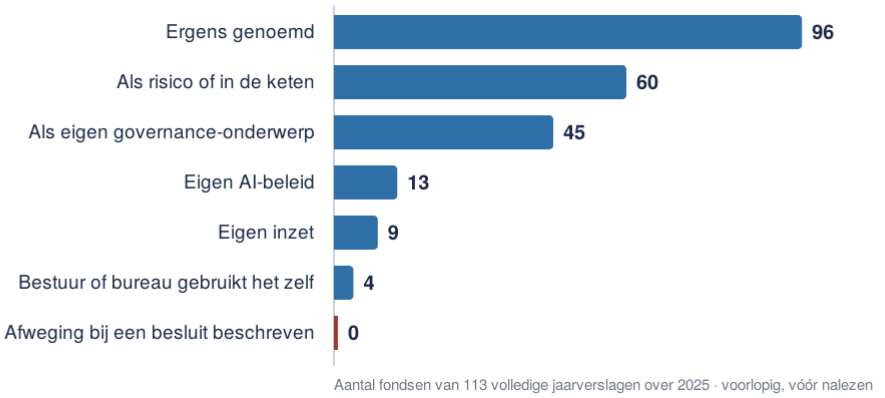
AI is in 2025 overal in het jaarverslag: als verklaring van het rendement, als risico in de keten, als onderwerp van beleid. Op één plek is het afwezig: bij de besluiten van het bestuur zelf.

96
van de 113 jaarverslagen noemen AI, in 78 als verklaring van markt of rendement.

45
fondsen behandelen AI als eigen bestuursonderwerp; 13 hebben eigen AI-beleid.

4
fondsen beschrijven dat het bestuur of het bestuursbureau AI zelf gebruikt of gaat gebruiken.

0
verslagen beschrijven hoe AI bij een concreet besluit is afgewogen.



Figuur 1: Waar AI in het jaarverslag staat. Aantal fondsen van 113. De bovenste drie treden zijn genest; beleid, eigen inzet en gebruik door het bestuur overlappen deels.

Vijf inzichten

- **Een bestuur weegt AI af als beleggingsrisico, en legt dat vast.** Als hulpmiddel bij het eigen besluit niet.
- **Het beleid regelt het gebruik, niet de verantwoording.** Het gaat over grondslag, keten, risico en training; geen enkel beleid in de verslagen regelt hoe AI-gebruik bij een besluit wordt verantwoord.
- **Het toezicht vraagt naar het papier, nog niet naar de praktijk.** Intern toezicht en verantwoordingsorganen vragen naar beleid; niet naar de afweging bij een besluit.
- **Hoe groter het fonds, hoe vaker AI een bestuursonderwerp is.** Bij fondsen onder 1 miljard is dat één op de vijf; boven 20 miljard twee op de drie.
- **Wat DNB in 2019 al vroeg, staat in 2025 nog niet in het verslag.** Dat besluiten over AI worden vastgelegd en onderbouwd, en dat AI-ondersteunde besluiten herleidbaar zijn.

Conclusie

AI is in 2025 in het pensioenfonds aangekomen, maar nog niet in de verantwoording. Het wordt gevolgd waar het de portefeuille raakt, geregeld waar het risico's meebrengt, en gebruikt waar het werk lichter maakt. Waar het de besluitvorming van het bestuur raakt, blijft het onzichtbaar. Dat is geen bewijs dat besturen de afweging niet maken; het is wel een gat tussen wat de sector al vraagt en wat besturen laten zien. Het dichten daarvan vraagt geen nieuw instrument, maar een gewoonte: weten bij welke besluiten AI een rol speelt, vastleggen wat het aandroeg en wat het bestuur ermee deed, en daar verantwoording over afleggen.

Lees verder: de paradox in hoofdstuk 1, de cijfers in hoofdstuk 3 tot en met 7, wat toezichthouder en sector vragen in hoofdstuk 8, en wat een bestuur nu kan doen in hoofdstuk 9.

EDITIE 2026

Waarom deze meting

Besturen van pensioenfondsen leggen verantwoording af over hun besluiten. Dat is meer dan een formaliteit. Een besluit dat achteraf niet te reconstrueren is, is moeilijk te verdedigen: tegenover deelnemers, tegenover de toezichthouder en tegenover het eigen intern toezicht.

In mijn onderzoek naar besluitvorming waarin mens en AI samenwerken, sprak ik met bestuurders en senior managers uit verschillende sectoren. Bijna allemaal gebruikten zij AI bij de voorbereiding van besluiten; meestal bleef dat onvermeld. Officieel speelt AI daarmee geen rol, in de praktijk wel. Formeel afwezig, informeel aanwezig: dat is een van de paradoxen uit het onderzoek. En wie AI gebruikt bij de voorbereiding, beïnvloedt daarmee het besluit, ook als dat nergens staat. Omdat AI nieuw is, is die invloed bovendien nog grotendeels onbestuurd. Die spanning, tussen wat er gebeurt en wat er zichtbaar is, is de reden voor deze meting.

Want de vraag is niet óf AI wordt gebruikt. In het vermogensbeheer, in de uitvoering en bij enkele fondsen al in het eigen werk gebeurt dat steeds meer. Maar wanneer dat gebruik de besluitvorming beïnvloedt, is niet zichtbaar óf en hoe het is meegewogen.

Daarom hebben we gekeken naar het document waarin besturen zich zelf verantwoorden: het jaarverslag. We lazen de verslagen over 2025 van 113 pensioenfondsen: alle fondsen uit het register van De Nederlandsche Bank waarvan het volledige verslag beschikbaar was. We noemen geen fondsen. We laten zien waar de sector staat, en hoe dat verschilt per type en omvang van het fonds. Daarnaast laten we zien hoe snel AI zich ontwikkelt, in gebruik, in wetgeving en in kaders.

Wat heeft een fonds hieraan? Een spiegel voor de eigen positie: worden de risico's van AI beheerst, en worden de kansen benut? Een voorsprong op de vraag die intern toezicht en verantwoordingsorgaan als volgende zullen stellen; naar AI-beleid vragen zij nu al. Een vertaling van wat De Nederlandsche Bank en de Pensioenfederatie vragen naar wat een bestuur concreet kan doen. En een jaarlijkse maat om de eigen ontwikkeling langs te leggen.

De meting zelf is open: methode, zoektermen en de mate waarin de beoordelaars het met elkaar eens waren, staan in de bijlage.

Robert Timmer
Oprichter van onder meer Bestuurdersportaal

HOOFDSTUK 01

1. Twee kanten van dezelfde technologie

Wie de verslagen naast elkaar legt, ziet een opvallende tegenstelling. Dezelfde technologie wordt op de ene plek nauwgezet gevolgd en gewogen, meestal vanuit het vermogensbeheer, en op de andere plek vrijwel niet genoemd.

Kant 1: in de portefeuille: gevolgd, gewogen en vastgelegd

De beleggingsparagrafen beschrijven 2025 als het jaar van AI. Het Chinese DeepSeek dat in januari de koersen deed schrikken (22 verslagen), de investeringen in datacenters (21), de zorg over een zeepbel rond AI-aandelen (9). AI verklaart waarom aandelen stegen en waarom de portefeuille geconcentreerd raakte.

En daar wordt ook afgewogen. Eén fonds beschrijft hoe het bestuur, na eigen analyses en een waarschuwing van DNB over de afhankelijkheid van Amerikaanse techaandelen, eind 2025 besloot het gewicht van de Verenigde Staten in de aandelenportefeuille te begrenzen. Een besluit, de rol van AI daarin, en de overwegingen: precies de verantwoording die we zochten, alleen gaat zij over AI als risico in de portefeuille.

Kant 2: in de bestuurskamer: officieel afwezig

Over AI als hulpmiddel bij het eigen besluit zwijgen de verslagen. Geen enkel verslag beschrijft hoe AI bij een besluit is meegewogen. Waar het onderwerp ter sprake komt, gaat het om een grens: één fonds schrijft expliciet dat AI niet voor besluitvorming wordt gebruikt.

En daartussen: de werkelijkheid van elk bestuur

Geen bestuurder kan alles lezen, alles wegen en alles onthouden. Agenda's zijn vol, stukken zijn dik, de tijd is beperkt. Dat is geen tekortkoming maar de normale werkelijkheid van besturen, en precies de plek waar AI zich aandient: samenvatten, structureren, een eerste analyse.

Wat gebeurt er dan in de praktijk? In het onderzoek onder bestuurders en senior managers dat aan deze publicatie voorafging, gaven bijna alle deelnemers aan AI te gebruiken bij de voorbereiding van besluiten; meestal bleef dat onvermeld. Eén deelnemer: 'Iedereen zegt dat hij het niet gebruikt, terwijl ik aan de e-mails kan zien dat ze het wel doen.' Een ander vertelde hoe bij een organisatie waar AI officieel verboden was, in een zaal in een paar minuten 65 verschillende AI-tools werden genoemd.

Dat onderzoek ging niet alleen over bestuurders van pensioenfondsen. Of het in alle pensioenbesturen net zo gaat, weten we niet. Maar de verslagen bevatten signalen dat fondsen er rekening mee houden: één fonds schrijft voor dat alleen goedgekeurde tools worden gebruikt; één bestuur sprak spelregels af voor het eigen gebruik van AI; twee fondsen trainen hun medewerkers in verantwoord gebruik; één fonds kondigt een opleiding aan voor bestuurders in het werken met een AI-assistent.

De vraag die dat oproept

> *Als AI in de portefeuille zo zorgvuldig wordt gevolgd en gewogen, wordt het in de bestuurskamer dan al gebruikt, buiten het verslag om?*

Dat is een vraag, geen bewering. Maar als het antwoord ja is, is AI in de bestuurskamer formeel afwezig en informeel aanwezig, en ontstaat wat we een governance-vacuüm noemen: het beleid regelt beveiliging, data

en de keten, maar niet de invloed van AI op het besluit zelf. Het onderzoek beschrijft dat patroon in organisaties in het algemeen. Deze meting laat zien dat de jaarverslagen van pensioenfondsen in 2025 hetzelfde beeld geven: veel aandacht voor wat AI mag, geen woord over hoe het heeft meegewogen.

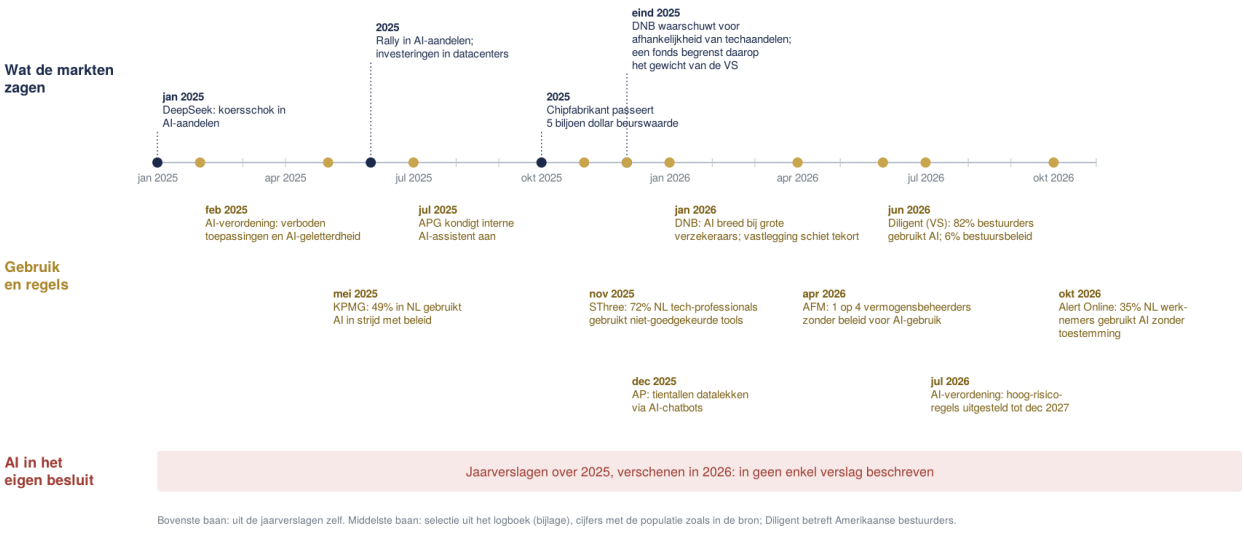
Over het onderzoek waarnaar wordt verwezen

R. Timmer (2026), The paradox of human-AI collaborative decision-making: dealing with a dual-bounded system. Onderzoek, Nyenrode Business Universiteit. Zestien diepte-interviews met bestuurders en senior professionals in Nederland, Duitsland en Frankrijk, op basis van kwalitatief onderzoek; de uitkomsten beschrijven ervaringen van deelnemers en zijn niet zonder meer te generaliseren.

HOOFDSTUK 02

2. Twee jaar AI, 2025–2026

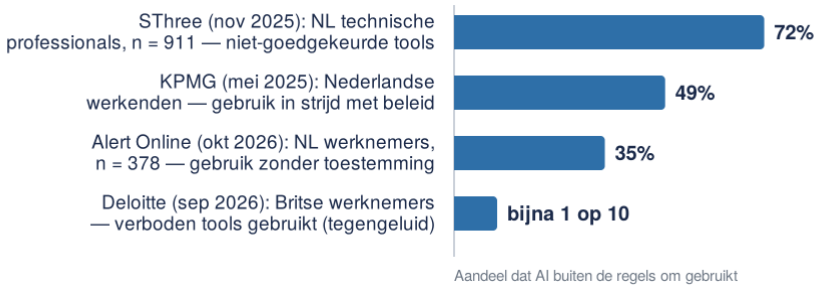
Zet de verslagen in de tijd en de tegenstelling wordt zichtbaar. Bovenaan wat de beleggingsparagrafen zelf beschrijven. In het midden wat er in dezelfde periode gebeurde rond het gebruik van AI en de regels daarvoor. Onderaan wat de verslagen zeggen over AI in het eigen besluit.



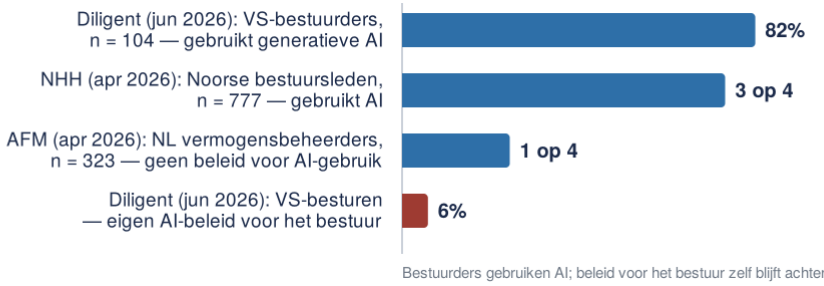
Figuur 2: AI in 2025 en 2026: in de markt, in het gebruik, en in het eigen besluit.

Drie dingen vallen op. AI wordt overal snel gebruikt, ook zonder toestemming of beleid: in Nederlandse onderzoeken zegt een derde tot de helft van de werkenden AI te gebruiken zonder toestemming of tegen het beleid in; onder technische professionals bijna drie kwart. Toezichthouders constateren bij verzekeraars en vermogensbeheerders dat vastlegging en beleid achterblijven bij het gebruik. En onder bestuurders in andere landen is AI-gebruik inmiddels gewoon, terwijl beleid voor het bestuur zelf zelden bestaat.

Voor pensioenfondsen specifiek is geen vergelijkbaar onderzoek gevonden. Het beeld hierboven gaat over organisaties en bestuurders in het algemeen, en over aangrenzende delen van de financiële sector. Het zegt niet hoe het in pensioenbesturen is; het maakt de vraag uit hoofdstuk 1 wel dringender.



Figuur 3: AI-gebruik buiten de regels om. Bronnen: SThree/YouGov (2025), KPMG/Universiteit van Melbourne (2025), Alert Online/NCSC (2026, via secundaire bron), Deloitte UK (2026). Populaties en vraagstellingen verschillen; de cijfers zijn niet onderling vergelijkbaar.



Figuur 4: Bestuurders en beleid. Bronnen: Diligent Institute (VS, 2026), NHH (Noorwegen, 2026), AFM (2026, via secundaire bron). Daarnaast: DNB (januari 2026) zag dat circa 80% van de grote en middelgrote verzekeraars AI gebruikt en dat documentatie en monitoring tekortschieten; de AP meldde tientallen datalekken via AI-chatbots in 2025.

HOOFDSTUK 03

3. Wat we hebben gemeten

De populatie

Uitgangspunt is het register van De Nederlandsche Bank: 145 pensioenfondsen per 1 november 2026. Van 113 fondsen is het volledige jaarverslag over 2025 opgehaald en gecontroleerd op fonds en verslagjaar. Twee fondsen publiceerden alleen een verkorte versie; die tellen niet mee. Elf fondsen zijn opgeheven of in liquidatie zonder verslag; van negentien is geen verslag over 2025 gevonden. Fondstype, belegd vermogen en aantal deelnemers komen uit de gegevens van DNB.



Figuur 5: De 145 fondsen in het DNB-register: basis van deze meting zijn de 113 fondsen met een volledig verslag over 2025.

Het kader

Tellen hoe vaak het woord AI voorkomt, zegt weinig. Wat telt is in welke rol het onderwerp wordt opgevoerd. Elk fonds krijgt het hoogste niveau waarvoor een tekstfragment in het verslag bewijs levert.

Niveau	Wat het verslag beschrijft
0 Geen vermelding	AI komt niet voor, of alleen in namen of afkortingen
1 Beleggingsthema	AI uitsluitend als markt- of beleggingsonderwerp
2 Keten en risico	AI bij de uitvoerder of andere ketenpartijen, of als risico- of toezichtthema
3 Eigen governance	Eigen AI-beleid (vastgesteld of in voorbereiding), toepassing van de Gedragslijn, classificatie onder de AI-verordening, opleiding van bestuur of toezicht over AI
4 Eigen inzet	Het fonds zet AI zelf in: in de eigen organisatie, bij het bestuursbureau of in de communicatie

Daarnaast twee aparte maten. Gebruik door bestuur of bestuursbureau: het verslag beschrijft dat bestuurders of het bestuursbureau AI zelf gebruiken of gaan gebruiken. De afweging: het verslag beschrijft hoe AI bij een concreet besluit is meegewogen of vastgelegd.

Het kader meet hoe ver AI in de verantwoording is doorgedrongen. Wat fondsen concreet met AI doen, staat in een apart overzicht in hoofdstuk 6.

Codering en nalezen

De verslagen zijn doorzocht op een vaste set termen rond kunstmatige intelligentie; elke vindplaats is met context en paginanummer bewaard. De eerste codering is gecontroleerd door een tweede, onafhankelijke codering en door twee beoordelaars die zonder kennis van de eerste codering hebben nagelezen. Bij verschillen is beslist op basis van het citaat.

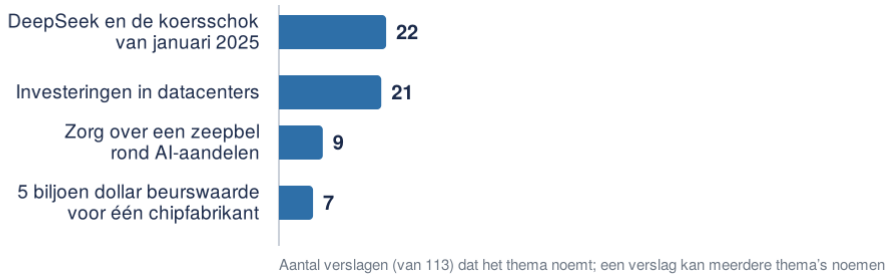
Wat deze meting niet ziet

- Alleen het jaarverslag. Wat in de bestuurskamer gebeurt maar niet in het verslag staat, valt buiten beeld.
- Alleen wat met de zoektermen te vinden is. De nul bij de afweging is een ondergrens van wat we vonden, geen bewijs dat het nergens gebeurt.
- Geen verklaringen. De meting beschrijft wat verslagen vermelden, niet waarom.

HOOFDSTUK 04

4. AI in de beleggingsparagraaf

In 96 van de 113 verslagen komt AI voor. In 78 daarvan staat het (ook) in de context van markten, economie of rendement. Bij 36 fondsen blijft het daarbij: AI is daar uitsluitend een beleggingsthema. Bij 17 fondsen komt AI in het hele verslag niet voor.



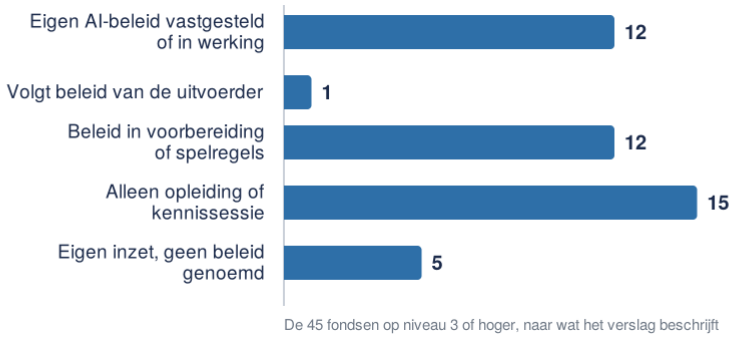
Figuur 6: Terugkerende AI-thema's in de beleggingsparagrafen.

Teksten als 'AI stuwt financiële markten omhoog' keren in meerdere verslagen bijna letterlijk terug. AI is in het jaarverslag daarmee in de eerste plaats een verklaring van wat er met het vermogen gebeurde, en, zoals hoofdstuk 1 liet zien, soms ook de aanleiding voor een vastgelegd besluit over de portefeuille.

HOOFDSTUK 05

5. AI op de bestuursagenda

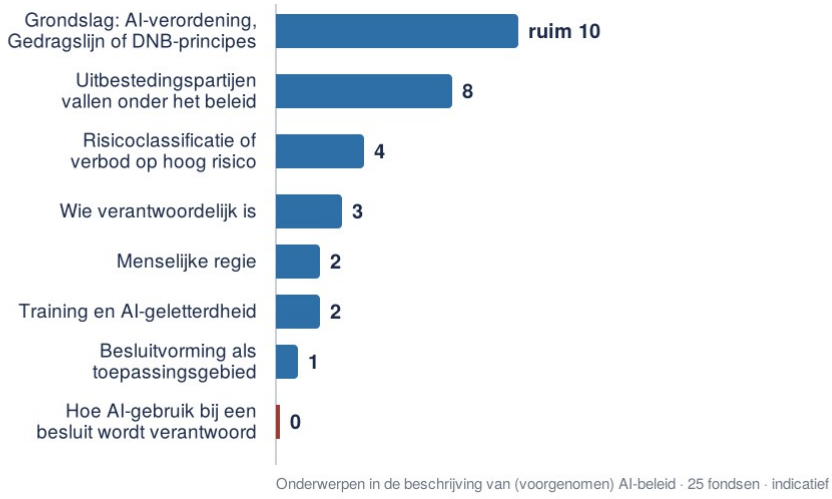
Bij 45 fondsen is AI meer dan een marktthema: het is een onderwerp waarover het bestuur zelf iets doet. Dat ‘iets’ loopt sterk uiteen.



Figuur 7: Wat de 45 fondsen op niveau 3 of hoger doen. Eigen AI-beleid ligt bij 13 van de 113 fondsen.

Wat er in het beleid staat

Bij 25 fondsen beschrijft het verslag (voorgenomen) AI-beleid. Wat regelt dat beleid?



Figuur 8: Wat het AI-beleid regelt, voor zover het verslag dat beschrijft. Rood: het onderwerp dat in geen enkel beleid voorkomt.

Het beeld is consistent: het beleid regelt wat mag, met welke grondslag, onder welke risico’s en tot in de keten. Het regelt niet hoe een bestuur laat zien dat AI bij een besluit verantwoord is meegewogen. Beleid voor de beveiliging, niet voor de invloed.

Wat intern toezicht en verantwoordingsorgaan vragen

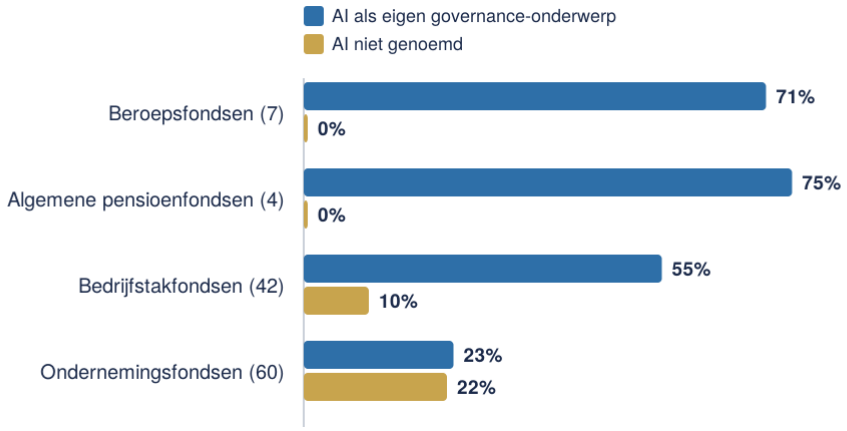
In minstens 16 fondsen schrijven raad van toezicht, visitatiecommissie of verantwoordingsorgaan in hun eigen oordeel over AI; in nog drie namen zij deel aan een kennissessie.



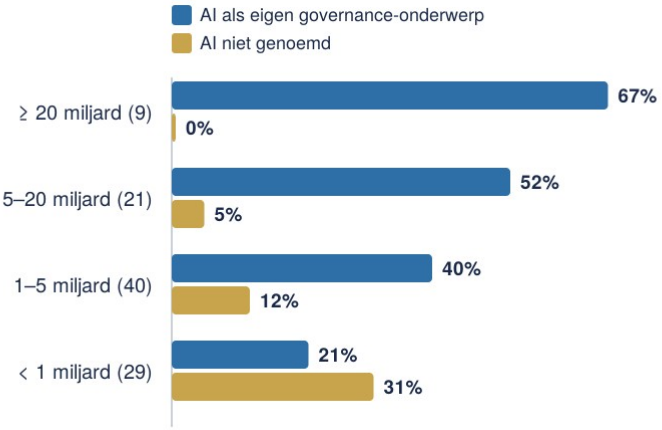
Figuur 9: Waar de opmerkingen van intern toezicht en verantwoordingsorgaan over AI over gaan.

Het toezicht vraagt naar het papier, nog niet naar de praktijk. Dat is begrijpelijk: wie geen beleid ziet, vraagt eerst naar beleid. De volgende vraag ligt voor de hand.

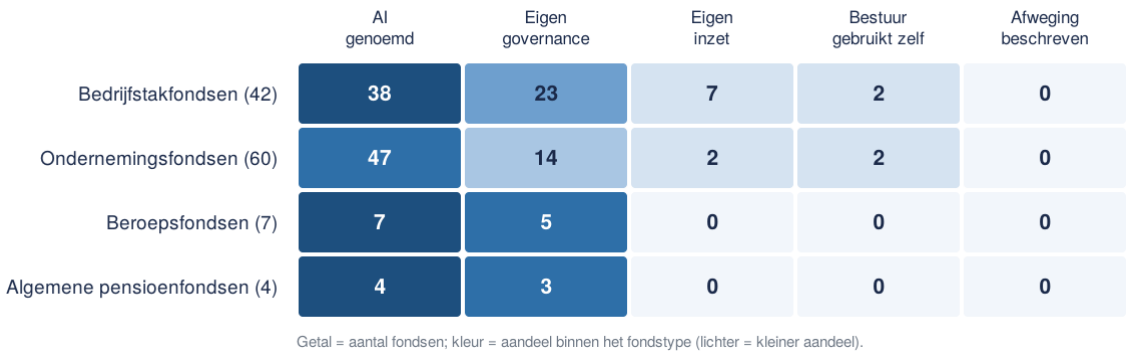
Verschillen naar type en omvang



Figuur 10: Naar fondstype (DNB). Bij beroepsfondsen en algemene pensioenfondsen gaat het om kleine aantallen.



Figuur 11: Naar belegd vermogen (DNB). Van 14 fondsen is het vermogen niet bekend; zij ontbreken hier.



Figuur 12: De trap per fondstype.

Beroepsfondsen en algemene pensioenfondsen behandelen AI het vaakst als bestuursonderwerp, maar zetten het niet zelf in. Bedrijfstakfondsen hebben de meeste eigen inzet. Ondernemingsfondsen zwijgen het vaakst: 13 van de 17 verslagen zonder enige vermelding. En hoe groter het fonds, hoe vaker AI een bestuursonderwerp is: van één op de vijf onder 1 miljard tot twee op de drie boven 20 miljard. Waarom, zeggen de verslagen niet; omvang, uitvoeringsmodel en de aanwezigheid van een eigen bestuursbureau lopen door elkaar.

HOOFDSTUK 06

6. Wat fondsen nu met AI doen, en de grens

Wat gebruikt de sector nu? Het overzicht hieronder bundelt de toepassingen die fondsen in hun verslag over 2025 noemen, bij het eigen fonds, in de communicatie met deelnemers en bij de uitvoerder. Het is geen inventarisatie van al het gebruik: het laat zien wat fondsen zelf de moeite waard vonden om te melden.



Figuur 13: Waar AI volgens de jaarverslagen over 2025 wordt gebruikt. Toepassingen bij de uitvoerder zoals fondsen die in hun eigen verslag beschrijven; wat uitvoerders zelf publiceren, valt buiten deze meting.

Drie dingen vallen op. Het gebruik is praktisch en ondersteunend: samenvatten, vertalen, vragen van deelnemers beantwoorden. Een groot deel loopt via de uitvoerder, en daar blijft de beschrijving vaak algemeen: AI wordt 'steeds meer' ingezet in de keten, zonder dat het verslag zegt waar. En in geen enkel verslag staat AI bij de besluitvorming van het bestuur zelf.

Buiten de jaarverslagen laten de grote uitvoerders meer zien. APG kondigde in juli 2025 ChatAPG aan: een AI-hulpmiddel dat interne informatiebronnen combineert voor medewerkers, ontwikkeld met risicoanalyses, bronvermelding en menselijke controle. PGGM meldde in mei 2026 meer dan 150 mogelijke toepassingen, een AI Value Office dat ideeën beoordeelt en investeringen in AI-governance en AI-geletterdheid. TKP schreef in augustus 2026 dat veel medewerkers Copilot dagelijks gebruiken, dat een stuurgroep op directieniveau het AI-programma aanstuurt en dat AI voorlopig geen zelfstandige beslissingen neemt in de kernprocessen.

Bij de uitvoerder is het gebruik dus niet alleen aanwezig, maar ook georganiseerd en beschreven. In de jaarverslagen van de fondsen blijft daarvan vaak één algemene zin over. Dat is geen verwijt aan de uitvoerder: het jaarverslag is het document van het bestuur. De vraag is hoe het bestuur daarin laat zien dat het weet wat er in de keten met AI gebeurt, en wat dat betekent voor de besluiten die het zelf neemt.

Eigen inzet

Negen fondsen beschrijven dat zij AI zelf inzetten. De toepassingen zijn praktisch: documenten voorbereiden, informatie samenvatten, notulen en actielijsten opstellen, analyses ondersteunen, AI-

assistenten voor medewerkers, en in de communicatie met deelnemers een vertaalhulp of een met AI gemaakte podcast. Meerdere fondsen begonnen met een kleine proef voordat zij breder gingen.

Het bestuur zelf

Bij vier fondsen raakt het gebruik aan het bestuur. Bij één fonds besloot het bestuur een AI-assistent in te zetten ter ondersteuning van het bestuursbureau. Bij een ander verkennen het dagelijks bestuur en het bestuursbureau hoe AI kan helpen bij notities en notulen. Bij een derde krijgen bestuurders en bureau in 2026 een opleiding in het gebruik van een AI-assistent. Bij een vierde verkent het pensioenbureau de inzet van AI, met een eigen AI-verklaring als kader.

De grens

Eén fonds trekt expliciet een grens: AI wordt niet gebruikt voor besluitvorming of voor processen die gevolgen hebben voor deelnemers. Die grens laat zien dat besturen nadenken over waar AI wel en niet hoort. Tegelijk roept zij de volgende vraag op: hoe laat een bestuur zien dat de grens is gehouden, als AI bij de voorbereiding van notities en notulen al meedoet?

HOOFDSTUK 07

7. De afweging

Geen van de 113 verslagen beschrijft hoe AI bij een concreet besluit van het bestuur is meegewogen. Niet bij de fondsen die AI zelf inzetten, niet bij de fondsen waar het bestuur het gebruikt, niet bij de fondsen met vastgesteld beleid.

Wat zochten we? Een beschrijving, hoe kort ook, die drie dingen verbindt: een besluit, de rol die AI daarin speelde, en wat het bestuur daarmee deed. Ter illustratie, een voorbeeld ter illustratie, niet uit een verslag:

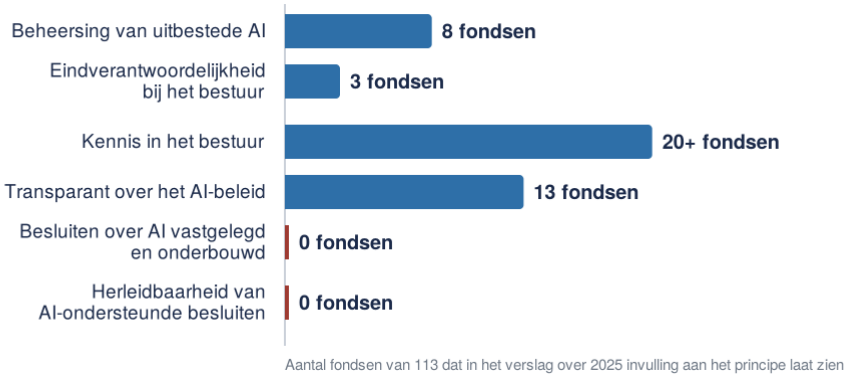
> *‘Bij de herijking van het strategisch beleggingsbeleid is een AI-analyse van de scenario’s uit de ALM-studie gebruikt. Het bestuur heeft de uitkomsten getoetst aan het advies van de sleutelfunctiehouder risicobeheer en is op één punt bewust afgeweken; de overwegingen zijn in het besluitdossier vastgelegd.’*

Zo’n zin staat in geen enkel verslag. Dat betekent niet dat besturen deze afweging niet maken. Het betekent dat zij haar niet beschrijven in het document waarin zij zich verantwoorden, terwijl dezelfde verslagen wel laten zien dat het kan, bij AI als beleggingsrisico.

HOOFDSTUK 08

8. Wat toezichthouder en sector al vragen

De vraag naar de afweging is niet nieuw. In 2019 publiceerde De Nederlandsche Bank een discussiedocument met algemene principes voor het gebruik van AI in de financiële sector, samengevat als SAFEST: soundness, accountability, fairness, ethics, skills en transparency. Eén fonds in deze meting baseert zijn AI-beleid er expliciet op. Leggen we de principes die het bestuur raken naast de verslagen over 2025, dan ontstaat dit beeld:



Figuur 14: Selectie van de SAFEST-principes die het bestuur raken, met het nummer uit het DNB-document: beheersing van uitbestede AI (5), eindverantwoordelijkheid bij het bestuur (6), kennis in het bestuur (13), transparantie over beleid en besluiten (16) en herleidbaarheid van AI-ondersteunde besluiten (17). Het document is een discussiedocument, geen regelgeving.

De Gedragslijn AI en Ethiek van de Pensioenfederatie (december 2024) zet dezelfde lijn voort: zij vraagt onder het principe transparantie uitleg over de mate waarin een AI-systeem het besluitvormingsproces van de organisatie beïnvloedt. Hoe een fonds die uitleg geeft, laat zij aan het bestuur. Het jaarverslag noemt zij als mogelijke plek, niet als verplichte.

Dit is geen oordeel over naleving: geen van deze documenten verplicht een fonds om dit in het jaarverslag te zetten. Het laat wel zien waar de verwachting van toezichthouder en sector ligt, en hoe ver de verslagen daar nog van af staan.

HOOFDSTUK 09

9. Wat een bestuur nu kan doen

ONS STANDPUNT · gebaseerd op het governance-raamwerk uit het onderzoek (vier domeinen, acht principes), vertaald naar de praktijk van een pensioenbestuur

Het onderzoek ordent wat organisaties kunnen doen in vier domeinen, elk met een eigen eigenaar. Ze bouwen op elkaar voort: eerst wie beslist, dan de kwaliteit van het besluit, dan de deskundigheid, en daaronder de cultuur die het mogelijk maakt.

Domein 1: Wie beslist en wie verantwoordelijk is (het bestuur)

- **Breng in kaart waar AI nu al in uw besluiten binnenkomt.** Via het eigen bureau, de uitvoerder, de fiduciair, adviseurs, en via bestuurders zelf. Het startpunt is niet óf AI een rol krijgt, maar erkennen dat het die al heeft.
- **Leg vast bij welke besluiten AI mag meedenken, en waar het oordeel van het bestuur begint.** Niet elk besluit vraagt hetzelfde; een samenvatting van stukken is iets anders dan een scenarioanalyse voor het beleggingsbeleid.
- **Maak verantwoordelijkheid concreet met controle.** Wie toetst wat AI aandroeg? Zonder controle is verantwoordelijkheid een woord.
- **Eén kader voor waarde, ethiek en risico.** Niet alleen een IT- of beveiligingsbeleid, maar een kader dat ook de invloed op het besluit regelt.

Domein 2: De kwaliteit van het besluit (bestuur en bestuursbureau)

- **Vraag AI om alternatieven en tegenargumenten, niet om bevestiging.** Wie AI vraagt het voorstel te onderbouwen, krijgt een onderbouwing; wie vraagt wat ertegen pleit, krijgt een tweede blik.
- **Gebruik eenvoudige technieken die het blikveld verbreden.** Bijvoorbeeld: stel vóór het besluit de vraag ‘stel dat dit over drie jaar mislukt is: waarom?’
- **Het oordeel blijft bij het bestuur, en dat is zichtbaar.** Leg bij besluiten waarin AI een rol speelde vast wat het aandroeg en wat het bestuur ermee deed.
- **Steek bespaarde tijd in verdieping, niet in versnelling.** Als stukken sneller gelezen zijn, is er ruimte voor het gesprek over de afweging.

Domein 3: Deskundigheid (bestuur, geschiktheid en opleiding)

- **Maak AI-kennis onderdeel van geschiktheid.** Intern toezicht vraagt hier in sommige fondsen al om.
- **Let op het verschil in vaardigheid binnen het bestuur.** Wie AI goed gebruikt, krijgt een voorsprong in voorbereiding; dat raakt de collegiale besluitvorming.
- **Stel dezelfde eisen aan informatie van AI als aan andere informatie.** Bron, betrouwbaarheid, en wie ervoor instaat.

Domein 4: Randvoorwaarden (het bestuur als geheel)

- **Maak gebruik zichtbaar in plaats van verborgen.** Een eenvoudige afspraak dat in stukken en voorbereiding wordt vermeld wanneer AI is gebruikt, voorkomt het vacuüm.
- **Kies bewust welke tools wel en niet.** Een goedgekeurde voorziening voorkomt dat bestuurders uitwijken naar privé-accounts.

Zes vragen om uw eigen positie te bepalen

1	Weten we bij welke besluiten van het afgelopen jaar AI een rol speelde, ook via uitvoerder en adviseurs?
2	Is bij die besluiten vastgelegd wat AI aandroeg en wat het bestuur ermee deed?
3	Is duidelijk wie in het bestuur verantwoordelijk is voor AI?
4	Hebben bestuurders afspraken over het eigen gebruik van AI bij de voorbereiding?
5	Regelt ons AI-beleid alleen het gebruik, of ook de verantwoording?
6	Kunnen we intern toezicht en verantwoordingsorgaan laten zien hoe AI is meegewogen?

Per rol: de volgende vraag

Rol	De volgende vraag
Bestuur	Bij welk besluit speelde AI een rol, en waar staat hoe wij het hebben meegewogen?
Bestuursbureau	Waar in onze stukken zit AI-werk, en vermelden we dat?
Intern toezicht	Niet alleen: is er AI-beleid? Maar ook: laat zien hoe AI bij een besluit is meegewogen.
Verantwoordingsorgaan	Kan het bestuur uitleggen welke rol AI speelde bij de besluiten waarover wij adviseren?

HOOFDSTUK 10

10. Waar we staan en waar het heen kan

WAAR WE STAAN · WAT DE VERSLAGEN LATEN ZIEN

AI is doorgedrongen tot het jaarverslag. 96 van de 113 verslagen noemen het, maar vooral als verklaring van het beleggingsrendement. Daar wordt AI gevolgd, gewogen en soms vastgelegd in een besluit. Als bestuursonderwerp staat AI bij 45 fondsen op de agenda; 13 hebben eigen AI-beleid, dat het gebruik regelt maar niet de verantwoording. Bij vier fondsen gebruikt het bestuur of het bestuursbureau AI zelf. Hoe AI bij een besluit is afgewogen, beschrijft geen enkel verslag.

Wat we níét kunnen concluderen: dat besturen de afweging niet maken. We weten alleen dat zij die niet in het jaarverslag beschrijven. Als de afweging wordt gemaakt, waarom staat zij er dan niet?

WAT WE VERWACHTEN · EEN VERWACHTING, GEEN METING

Er zijn signalen dat de trap breder wordt. Twaalf fondsen hebben AI-beleid in voorbereiding. De Gedragslijn ligt er sinds december 2024. De Pensioenfederatie werkt aan een self-assessment en een handreiking IT-governance. Intern toezicht en verantwoordingsorganen vragen al naar AI. En de AI-verordening vraagt sinds februari 2025 maatregelen voor AI-geletterdheid, in 2026 wel afgezwakt maar niet geschrapt.

Wij verwachten daarom dat de trap eerst in het midden breder wordt: meer fondsen met vastgesteld beleid. Of de afweging volgt, is de open vraag. Beleid regelt wat mag; het laat niet vanzelf zien hoe bij een concreet besluit is gewogen. Editie 2027 toetst deze verwachting.

WAAR HET HEEN KAN · ONS STANDPUNT

Daarvoor is geen nieuw instrument nodig, alleen een gewoonte: weten bij welke besluiten AI een rol speelt, vastleggen wat het aandroeg en wat het bestuur ermee deed, en daar verantwoording over afleggen. Wie dat doet, sluit het vacuüm en sluit aan bij wat DNB en de Pensioenfederatie al vragen.

Wanneer verhuist AI van de beleggingen en de uitvoering naar de bestuurskamer? Deze editie beantwoordt die vraag niet. Zij maakt haar meetbaar, en volgend jaar meten we opnieuw.

BIJLAGE

Bijlage: verantwoording

Bronnen

- De Nederlandsche Bank, openbaar register pensioenfondsen, export van 1 november 2026 (145 fondsen); DNB-gegevens over fondstype, belegd vermogen en deelnemers.
- Jaarverslagen over verslagjaar 2025, opgehaald van de websites van de fondsen tussen augustus en november 2026; per bestand gecontroleerd op fondsnaam, verslagjaar en volledigheid.
- De Nederlandsche Bank (2019), General principles for the use of Artificial Intelligence in the financial sector (discussiedocument).
- Pensioenfederatie (2024), Gedragslijn AI en Ethiek voor de Pensioensector.
- R. Timmer (2026), The paradox of human-AI collaborative decision-making: dealing with a dual-bounded system. Onderzoek, Nyenrode Business Universiteit.
- Tijdlijn: logboek van 47 publicaties en berichten, 1 januari 2025 tot 2 november 2026, geselecteerd op vooraf vastgestelde criteria (toezichthouders, sectororganisaties, onderzoek naar AI-gebruik, vakpers); op aanvraag beschikbaar.
- Europese Unie, Verordening (EU) 2026/1744 (wijziging van de AI-verordening), in werking 27 juli 2026.
- APG: ChatAPG, via European Pensions, 31 juli 2025 (europeanpensions.net).
- PGGM: AI als fundament voor toekomstbestendig pensioenbeheer, blog, mei 2026 (pggm.nl).
- TKP: AI verantwoord, uitlegbaar en aantoonbaar waardevol inzetten, 11 augustus 2026 (tkppensioen.nl).

Zoektermen

Hoofdlettergevoelig met woordgrenzen: AI, A.I., GenAI, samenstellingen met AI. Hoofdletterongevoelig: artificial intelligence, kunstmatige intelligentie, machine learning, algoritme(n), generatieve AI, taalmodel, large language model, LLM, AI Act, chatbot, automatische of geautomatiseerde besluitvorming, Copilot, ChatGPT, Gedragslijn AI.

Over de afzender

Bestuurdersportaal ontwikkelt instrumenten voor besluitvorming door besturen en geeft richting aan hoe de samenwerking tussen mens en AI kan worden georganiseerd, zodat kansen worden benut en risico’s worden beheerst. Deze meting is uitgevoerd en gefinancierd door Bestuurdersportaal, zonder opdrachtgever of co-auteur. Fondsen kunnen hun eigen uitslag opvragen; die wordt alleen aan het fonds zelf verstrekt.