

Van kostenniveau naar kostenbegrip: de rol van benchmarking

Eric Veldpaus

Institutional Benchmarking instituut

Augustus 2026

Beleidskeuzes en uitvoeringsinrichting beïnvloeden het kostenniveau

Het kostenniveau van de pensioenuitvoering komt tot stand onder invloed van een samenspel van beleidskeuzes, uitvoeringsinrichting, schaal, complexiteit en fondskenmerken. Voor pensioenfondsbesturen is het daarom van belang om kosten niet uitsluitend op niveau te beschouwen, maar vooral ook in termen van herkomst en beïnvloedende factoren.

Binnen het vermogensbeheer bestaat een duidelijke relatie tussen bestuurlijke keuzes en het kosten-niveau. Keuzes ten aanzien van asset allocatie, de verhouding tussen actief en passief beheer en de inrichting van de beleggingsketen, bijvoorbeeld via fondsen of mandaten, werken rechtstreeks of middellijk door in de kosten.

Voor pensioenbeheer geldt eveneens dat bestuurlijke keuzes van betekenis zijn, onder meer waar het gaat om de opzet van de regeling, het serviceniveau, de governance en de inrichting van de uitvoering. Tegelijkertijd moet worden onderkend dat administratie- en governancekosten in de praktijk vaak mede worden bepaald door de gekozen uitvoerder, de contractuele inrichting en het niveau van aanvullende dienstverlening. Zodra deze inrichting eenmaal is vastgesteld, is de tussentijdse beïnvloedbaarheid van dergelijke kosten doorgaans beperkt.

Juist om die reden is het voor besturen relevant om inzicht te hebben in de mechanismen achter kostenniveaus. Op strategisch niveau kunnen immers wel degelijk keuzes worden gemaakt die op langere termijn bepalend zijn voor het structurele kostenniveau van de uitvoering.

Kostenvergelijking vraagt om context en duiding

Een vergelijking van uitvoeringskosten tussen pensioenfondsen is slechts zinvol indien rekening wordt gehouden met de context waarbinnen die kosten ontstaan. Daarbij spelen onder meer de deelnemerssamenstelling, het aantal waardeoverdrachten, de mate van complexiteit van de regeling, de schaal van het fonds en de gekozen uitvoeringsstructuur een rol. Op een deel van deze factoren heeft het bestuur geen of slechts beperkte invloed. Dit onderstreept dat kostenverschillen tussen fondsen niet zonder nadere duiding kunnen worden beoordeeld.

Hogere kosten zijn dan ook niet zonder meer ongunstig. Zij kunnen samenhangen met bewuste beleidskeuzes, bijvoorbeeld ten aanzien van beleggingsstijl, serviceniveau, governance of de inrichting van de pensioenuitvoering. Een adequate beoordeling van kosten vergt daarom steeds een analyse van de onderliggende determinanten.

Kernboodschap

Benchmarking moet niet worden gebruikt als een ranglijst van goedkope en dure pensioenfondsen.

Het doel is om verschillen in kosten zichtbaar te maken en de factoren die deze verschillen verklaren in beeld te brengen.

Relevantie in de overgang naar het Wtp-stelsel

In de overgang van het FTK- naar het Wtp-stelsel is het van belang om kostenontwikkelingen expliciet in samenhang te bezien. Voor vermogensbeheer geldt dat het kostenniveau op totaalniveau naar verwachting in belangrijke mate afhankelijk blijft van strategische beleggingskeuzes en markt-factoren. Wel kunnen kosten op het niveau van deelnemers of cohorten anders zichtbaar worden of anders worden toegerekend, bijvoorbeeld als gevolg van lifecycle- of cohortgericht beleggingsbeleid. Dat vraagt om zorgvuldige toelichting.

Voor pensioenbeheer geldt dat de kostenontwikkeling per fonds uiteen kan lopen. Het ligt niet voor de hand om in algemene zin te veronderstellen dat de regeling onder het Wtp-stelsel minder complex wordt of operationeel eenvoudiger is. Wel kan bij pensioenuitvoerders verdere standaardisatie, uniformering en automatisering van processen leiden tot grotere efficiëntie. Waar sprake is van vergaande straight through processing, kan dit op termijn bijdragen aan een lager kostenniveau.

Benchmarking als instrument voor bestuurlijke reflectie en strategievorming

Nu veel pensioenfondsen de overgang naar het nieuwe pensioencontract hebben afgerond, ontstaat bij besturen opnieuw ruimte om zich te richten op meer strategische vraagstukken. In dat kader kan benchmarking een waardevolle bijdrage leveren. Niet alleen als instrument om bestaande kostenverschillen te verklaren, maar ook als bron van informatie en inzicht ten behoeve van toekomstige beleidsvorming.

Benchmarking kan besturen ondersteunen bij vragen over de eigen inrichting, de wijze van uitvoering, de mate van uitbesteding, het gewenste serviceniveau en de verhouding tussen kosten, kwaliteit en complexiteit. Daarmee draagt benchmarking bij aan een beter onderbouwde beeldvorming en aan de ontwikkeling van nieuwe strategische opties. IBI Benchmarking maakt zowel voor vermogensbeheer en pensioenbeheer een benchmarkprofiel.

IBI Benchmarkprofiel

Een radargrafiek laat het profiel van het pensioenfonds zien in plaats van afzonderlijke cijfers.

In de grafiek worden niet alleen de kosten getoond maar ook de factoren, voornamelijk het gevolg van beleid, die de kosten mede verklaren.

Omdat wij met genormaliseerde scores werken (indices) kan je het fonds goed vergelijken met een geselecteerde peergroep en het universum.

IBI benchmarking is daarmee bij uitstek een diagnostisch instrument.

De rol van IBI Benchmarking

IBI Benchmarking biedt een onafhankelijk referentiekader voor het analyseren en duiden van uitvoeringskosten. De benchmark maakt inzichtelijk in hoeverre kosten samenhangen met beleidskeuzes, structuur en complexiteit, dan wel mede worden bepaald door schaal, inrichting en deelnemerskenmerken. Hierdoor worden verschillen ten opzichte van peers beter verklaarbaar en bestuurlijk beter hanteerbaar. Daarmee is benchmarking niet alleen een instrument voor sturing en verantwoording, maar ook een bruikbare basis voor transparante communicatie over kosten richting deelnemers en andere stakeholders.

Rapportages

Bij deelname ontvangt u:

- Bestuursamenvatting inclusief attentiepunten
- Uitgebreide verdiepende modules als aanvulling op de bestuursamenvatting
- Uniform PensioenKosten Overzicht (UPKO), als digitale rapportage ter ondersteuning van communicatie naar deelnemers. Het overzicht is eveneens geschikt voor de Raad van Toezicht en Verantwoordingsorgaan.

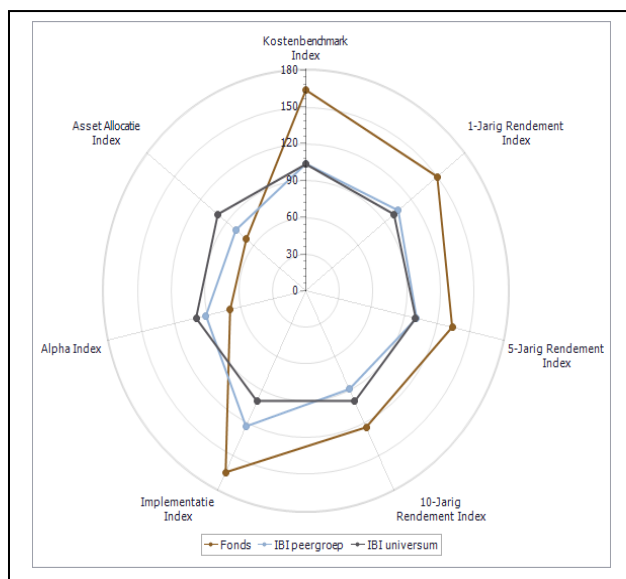
Graag licht ik dit in een persoonlijk gesprek nader toe.

Eric Veldpaus

E-mail: eric.veldpaus@institutionalbenchmarking.nl

Mobiel: 06-4447 7921

IBI Benchmarkprofiel vermogensbeheer



IBI Benchmarkprofiel pensioenbeheer

