

**Van kostenniveau naar kostenbegrip:
de rol van benchmarking
(summary)**

Eric Veldpaus

Institutional Benchmarking instituut

Augustus 2026

Van kostenvergelijking naar kostenbegrip en bestuurlijke keuzes

Van kostenniveau naar kostenbegrip

Waarom context essentieel is voor een goede beoordeling.

De bestuurlijke vraag

Zijn onze kosten passend bij de keuzes die wij maken en kunnen wij deze keuzes uitleggen aan deelnemers en stakeholders?

Een kostenniveau ontstaat door een combinatie van

Beleidskeuzes

- Beleggingsbeleid en strategische asset allocatie (inclusief duurzaamheid)
- Actief versus passief beheer
- Afdekking rente en valuta
- Uitbestedingsmodel en uitvoeringsstructuur
- Doorbelasting algemene kosten naar vermogensbeheer
- Gewenst serviceniveau
- Governance structuur
- Overeengekomen complexiteit van de pensioenregeling
- Administratieve en operationele inrichting

Fondskenmerken

- Schaal en omvang van het fonds
- Deelnemerssamenstelling (actieven, slapers, gepensioneerden)
- Waardeoverdrachten (inkomend en uitgaand)

Kernboodschap 1

Kostenverschillen tussen pensioenfondsen zijn niet per definitie goed of slecht. Ze moeten worden verklaard vanuit de keuzes en omstandigheden waarbinnen zij ontstaan.

Kosten in perspectief: vermogensbeheer en pensioenbeheer

Niet iedere kostencomponent wordt op dezelfde manier beïnvloed

Vermogensbeheer – circa 75% bestuurlijk beïnvloed

Kostenniveau wordt in belangrijke mate bepaald door:

- Strategische beleggingskeuzes
- Asset allocatie
- Actief/passief beheer
- Complexiteit van de beleggingsportefeuille
- Inrichting van de beheerketen

FTK → Wtp

- Het totale kostenniveau verandert naar verwachting beperkt
- Kosten blijven vooral afhankelijk van strategische keuzes
- Wel verandert de manier waarop kosten zichtbaar worden voor deelnemers en cohorten

Pensioenbeheer – sterk verbonden met inrichting en complexiteit

Kosten worden beïnvloed door:

- Complexiteit van de pensioenregeling
- Serviceniveau richting deelnemers
- Deelnemerspopulatie (samenstelling) en eigenschappen (waardeoverdrachten))
- Uitvoeringsmodel (eigen beheer of uitbesteed) en automatiseringsgraad
- Doorbelasting algemene kosten aan vermogensbeheer

FTK → Wtp

- Kostenontwikkeling verschilt per fonds en uitvoeringsmodel
- Kosten (en rendementen) verschillen per cohort

Kernboodschap 2.

Hoge kosten zijn niet automatisch inefficiënt of “slecht”. De vraag is of de kosten passen bij de gekozen strategie (rendement op lange termijn), kwaliteit, service en complexiteit.

IBI Benchmarking: van vergelijking naar bestuurlijke reflectie

Een onafhankelijk referentiekader voor betere besluitvorming, IBI maakt inzichtelijk:

- Wat je voor de kosten "terugkrijgt" (rendement, service, complexe regeling)
- Waar kosten vandaan komen (bestuur invloed of geen invloed op kostenniveau)
- Welke kosten worden bepaald door beleidskeuzes
- Welke kosten samenhangen met structuur en complexiteit
- Hoe het fonds zich verhoudt tot vergelijkbare fondsen

Waarde voor het bestuur

Strategische sturing

- Onderbouwen van keuzes in vermogensbeheer en uitvoering
- Identificeren van mogelijke verbeterpunten
- Ondersteunen van toekomstige strategische scenario's

Verantwoording

- Onderbouwing richting intern toezicht en verantwoordingsorgaan
- Betere duiding van kostenverschillen

Communicatie

- Kosten transparant en begrijpelijk uitleggen aan deelnemers
- Ondersteuning via het Uniform PensioenKosten Overzicht (UPKO)

Beschikbare rapportages

- Bestuursamenvatting inclusief attentiepunten
- Verdiepende analysemogelijkheden
- UPKO voor communicatie richting deelnemers, Raad van Toezicht en Verantwoordingsorgaan

Kernboodschap 3.

IBI Benchmarking maakt kosten niet alleen zichtbaar, maar vooral verklaarbaar.