Reactie van IBI voor het bestuur van pensioenfondsen naar aanleiding van Netspar-rapport

# *Van kostencijfers naar bestuurlijk inzicht*

Door Eric Veldpaus, directeur Institutional Benchmarking Institute

## De bestuursopgave: passende kosten kunnen onderbouwen

Pensioenfondsbesturen moeten kunnen uitleggen waarom de uitvoeringskosten van hun fonds passend zijn. Niet alleen hoeveel geld wordt uitgegeven, maar ook waardoor de kosten ontstaan en wat deelnemers daarvoor terugkrijgen.

Een kostenbedrag of positie in een ranglijst biedt daarvoor onvoldoende houvast. Hogere kosten kunnen samenhangen met bewuste keuzes voor dienstverlening, actief vermogensbeheer of illiquide beleggingen. Lagere kosten kunnen wijzen op een efficiënte uitvoering, maar zeggen op zichzelf weinig over de kwaliteit daarvan.

Voor het bestuur zijn daarom drie vragen van belang:
- Zijn de kosten passend bij het beleid en de kenmerken van ons fonds?
- Welke verschillen vragen om nader onderzoek of verbetering?
- Welke waarde ontvangen deelnemers voor de gemaakte kosten?

Om deze vragen te beantwoorden, zijn vergelijkbare cijfers, inzicht in kostendrijvers en een beoordeling van de geleverde prestaties nodig. Daarop richt de benchmarkingrapportage van IBI zich.

## Netspar: transparantie krijgt pas betekenis door context

Het Netspar-rapport "Kostentransparantie en –verantwoording bij het beheer van pensioengelden" benadrukt deze bestuursopgave. Meer kostentransparantie leidt niet automatisch tot meer inzicht. Kosten moeten worden beoordeeld in samenhang met onder meer het beleggingsbeleid, de dienstverlening, de deelnemerspopulatie en de kenmerken van de pensioenregeling.

Zonder die context dreigt schijnvergelijkbaarheid: cijfers lijken vergelijkbaar, terwijl relevante verschillen tussen pensioenfondsen buiten beeld blijven. Een algemeen gemiddelde of een ranglijst kan dan tot verkeerde conclusies leiden.

Het rapport benadrukt daarom het belang van **value for money**. Niet de laagste kosten staan centraal, maar de verhouding tussen kosten en de waarde die daarvoor wordt geleverd. Bij vermogensbeheer gaat het om kosten in samenhang met rendement en risico. Bij pensioenbeheer gaat het ook om de kwaliteit en het niveau van de uitvoering en dienstverlening.

Daarbij is een belangrijk onderscheid nodig: **kosten verklaren is niet hetzelfde als kosten rechtvaardigen**. Dat hogere kosten voortkomen uit een bepaalde beleidskeuze, betekent nog niet dat die keuze voldoende meerwaarde oplevert. Die beoordeling blijft een verantwoordelijkheid van het bestuur.

## Van rapporteren naar vergelijken, beoordelen en handelen

De oplossingsrichting van Netspar vraagt om meer dan het publiceren van kostencijfers. Het bestuur moet kunnen doorgronden hoe de kosten zich verhouden tot relevante referenties, waardoor afwijkingen ontstaan en welke vragen daaruit volgen.

IBI ondersteunt dat proces met benchmarkingrapportages die kosten in hun context plaatsen. Sinds 2013 heeft IBI de uitvoeringskosten van 79 verschillende pensioenfondsen gebenchmarkt. Daarbij gebruiken we peergroepen, kostendrijvers en fondskenmerken om verschillen zichtbaar en bespreekbaar te maken.

De rapportage helpt het bestuur bij drie stappen:
1. **Vergelijken:** hoe verhouden onze kosten zich tot die van relevante andere fondsen?
2. **Verklaren:** welke kenmerken en beleidskeuzes hangen samen met de verschillen?
3. **Beoordelen en handelen:** welke afwijkingen verdienen nader onderzoek, een gesprek met de uitvoerder of een bestuurlijke afweging?

De benchmark is daarmee geen eindbeoordeling, maar een onderbouwd vertrekpunt voor besluitvorming.

## Pensioenbeheer: zicht op structurele kosten en uitvoeringskeuzes

Bij pensioenbeheer plaatst IBI de kosten in de context van schaal, deelnemerssamenstelling, serviceniveau, regelingcomplexiteit en de mate van automatisering. Ook uitvoeringsactiviteiten, zoals waardeoverdrachten, worden bij de analyse betrokken.

We onderscheiden reguliere pensioenbeheerkosten van Wtp-projectkosten en investeringen in nieuwe of uitgebreidere dienstverlening, zoals keuzebegeleiding. Zo kan het bestuur de structurele kostenontwikkeling beoordelen zonder tijdelijke uitgaven uit het oog te verliezen.

Ook maken we inzichtelijk welk aandeel van de algemene kosten aan vermogensbeheer wordt toegerekend. Een andere verdeling van algemene kosten kan de afzonderlijke kengetallen veranderen, zonder dat de totale kosten dalen. Dat inzicht helpt voorkomen dat een administratieve verschuiving wordt aangezien voor een verbetering van de uitvoering.

Voor het bestuur biedt deze analyse aanknopingspunten om gerichte vragen te stellen: waar ontstaan kostenstijgingen, welke hangen samen met bewuste keuzes en waar is een nadere onderbouwing nodig?

## Vermogensbeheer: kosten beoordelen binnen het gekozen beleid

Bij vermogensbeheer hebben de beleggingsmix, actief of passief beheer en het gebruik van illiquide categorieën veel invloed op de kosten.

IBI berekent daarom benchmarkkosten op basis van de beleggingsmix van het fonds en de gemiddelde kosten binnen de peergroep. Daarmee krijgt het bestuur een referentie voor de kosten van de uitvoering van het gekozen beleggingsbeleid. Daarnaast worden kosten bezien in samenhang met het gevoerde beleid, het bijbehorende risico en de behaalde rendementen over één, vijf en tien jaar. Dat ondersteunt het gesprek over de verhouding tussen kosten en resultaten.

Ook hier blijven twee vragen onderscheiden: wordt het gekozen beleid tegen passende kosten uitgevoerd, en is het beleid zelf de extra kosten waard? De benchmark ondersteunt die afweging, maar een vergelijking van kosten en historische rendementen levert niet automatisch het bewijs dat een duurdere strategie voldoende meerwaarde heeft.

## Wat de rapportage het bestuur oplevert

De waarde van benchmarking ligt niet in het aantal cijfers, maar in het gebruik ervan. De IBI-rapportage helpt besturen om:

- relevante kostenafwijkingen te herkennen en te onderzoeken;
- gesprekken met uitvoerders en vermogensbeheerders beter voor te bereiden;
- prioriteiten te bepalen voor nadere analyse of mogelijke verbetering;
- de beoordeling van uitvoeringskosten beter te onderbouwen en vast te leggen.

Profiel- en radargrafieken ondersteunen daarbij de presentatie. Ze maken verschillen overzichtelijk, maar vervangen niet de analyse en het bestuurlijke oordeel.

## De Wtp vraagt om verdere ontwikkeling

De Wtp voegt nieuwe vragen toe. Naast de hoogte van de totale kosten wordt zichtbaarder welke deelnemers of groepen deze dragen. Netspar maakt terecht onderscheid tussen inzicht in die toedeling en de beoordeling of de toedeling evenwichtig is.

De huidige IBI-benchmark richt zich primair op de totale uitvoeringskosten op fondsniveau. Individuele en groepsgewijze kostentoedeling vallen vooralsnog buiten de scope. De rapportage vervangt daarom geen evenwichtigheidsanalyse.

Ook op fondsniveau vraagt het nieuwe stelsel om verdere ontwikkeling, bijvoorbeeld rond de financiering van pensioenbeheerkosten, de houdbaarheid van kostenvoorzieningen en verschillen tussen contractvormen. IBI wil met een klankbordgroep van pensioenfondsen bepalen welke aanvullende informatie en vergelijkingen hiervoor nodig zijn. Daarbij moet duidelijk worden welke vragen de bestaande rapportage al ondersteunt en welke aanvullingen nog moeten worden ontwikkeld.

## Beter inzicht als basis voor bestuurlijke keuzes

Het Netspar-rapport bevestigt het belang van kostenbeoordeling in context, maar daagt benchmarkleveranciers ook uit om hun producten verder te ontwikkelen.

IBI wil besturen ondersteunen met informatie die niet alleen laat zien **wat** het fonds uitgeeft, maar ook helpt begrijpen **waarom** en **welke vragen dat oproept**. Zo draagt de benchmarkingrapportage bij aan beter onderbouwde besluitvorming en verantwoording.

**Niet de positie in een ranglijst is het eindpunt, maar het bestuurlijke gesprek dat de analyse mogelijk maakt.**

*Amsterdam, 2 november 2026*