

Complexe Wtp-transitie zonder concessies aan kwaliteit

De afgelopen jaarwisseling was een bijzondere voor fiduciair vermogensbeheerder MN: de Haagse adviseur en uitvoerder bracht het vermogensbeheer van twee van haar grootste klanten, PMT en Bpf Koopvaardij, over naar het nieuwe stelsel. Financial Investigator blikt terug met programmamanager Ramon van Steekelenburg en Hester Borrie, Directeur Fiduciaire Advisering.

Door *Jolanda de Groot*

Aan de Wtp-transitie ging een voorbereidingstraject van ruim drie jaar vooraf. Volgens programmamanager Ramon van Steekelenburg liet de intensieve voorbereiding zien dat ook een complexe overgang binnen de planning kan worden gerealiseerd, zonder concessies te doen aan kwaliteit of continuïteit. ‘We wilden niet volstaan met een implementatie die enkel zou voldoen aan de minimale eisen’, aldus Van Steekelenburg. ‘In plaats daarvan hebben we bewust gekozen voor een fundamentele herziening van processen en systemen. Een transformatie die veel verder ging dan alleen de benodigde technische aanpassingen. Het doel was om een stabiel functionerende connectie te bouwen tussen alle onderdelen en informatiebehoeften in de totale keten. Niet alleen met de klanten, maar ook binnen de systemen van MN, bij de pensioenadministrateur en bij alle andere betrokken partijen.’

MN had tijdens de voorbereidingen te maken met een extra uitdaging. Gedurende de looptijd van het Wtp-programma ging de pensioenbeheerorganisatie, inclusief de deelnemers- en werkgeversadministratie van PMT en Bpf Koopvaardij, over naar PGGM.

‘Een succesvolle transitie begint bij een robuuste governance-structuur, die al vanaf het begin breed wordt gedragen door alle relevante partijen in de keten.’

‘Dit had grote risico’s kunnen opleveren voor de continuïteit van de Wtp-voorbereidingen’, onderkent Van Steekelenburg. ‘Heldere afspraken en een zorgvuldige regie op beide trajecten waren dan ook van fundamenteel belang. Dat is heel serieus genomen door alle betrokken partijen.’

Een strakke governance

Directeur Fiduciaire Advisering van MN Hester Borrie maakte de transitie vanaf haar start bij MN in mei 2025 mee. Zij bracht ervaring in met grootschalige en technisch complexe overgangen van dienstverleningen en nieuwe wet- en regelgeving. De voorbereiding voor de overgang van het vermogensbeheer voor PMT en Bpf Koopvaardij naar het nieuwe stelsel op 1 januari jongstleden, vereiste een strakke governance, zo legt Borrie uit. ‘Een succesvolle transitie begint bij een robuuste governancestructuur, die al vanaf het begin breed wordt gedragen door alle relevante partijen in de keten. Er moet een garantie zijn dat besluiten over keten-brede vraagstukken en onverwachte situaties snel en zorgvuldig worden genomen.’

Als voorbeeld noemt Borrie dat governance-modellen idealiter zodanig zijn ingericht dat klant, uitvoerder en leveranciers gezamenlijk sturen op voortgang, afhankelijkheden en risico’s. ‘Deze vorm van samenwerking heeft zich bewezen als een randvoorwaarde voor een voorspelbare en stabiele transitie.’

Samen met de klanten werden Quality Management Frameworks (QMF) opgesteld, met op te leveren producten, concrete mijlpalen en toetsingscriteria. Van Steekelenburg: ‘Die transparantie stelde onze klanten in staat om te controleren of wij tijdig en volgens afspraak leverden. Minstens zo belangrijk was een gedetailleerd draaiboek met een planning die door alle betrokkenen werd gedragen, waarin alle stappen, afhankelijkheden, risico’s en fallback-scenario’s stonden beschreven. Dat document zorgde voor inzicht, voorspelbaarheid en grip op de planning en kwaliteit.’

Dagelijkse sturing

De overgang van PMT en Bpf Koopvaardij naar de Wtp in januari – en in de nabije toekomst ook van de andere fondsen in MN’s klantenbestand – leidde tot aangepaste processen in de dagelijkse operatie. Van Steekelenburg: ‘Waar veel uitvoerders primair afhankelijk zijn van maanddata van de PUO, hebben wij processen ontwikkeld

‘Waar veel uitvoerders primair afhankelijk zijn van maanddata van de PUO, hebben wij processen ontwikkeld die dagelijkse sturing mogelijk maken.’

die dagelijkse sturing mogelijk maken. We sturen nu gedurende de maand actief bij op basis van markt- en portefeuille-informatie. Die verwerken we meteen in de deelnemerskapitalen, in plaats van te wachten op maandafsluiting en SIVI-bestanden vanuit de PUO.’

Borrie vult aan: ‘Dat biedt belangrijke voordelen ten opzichte van de eerdere routines. De proactieve aanpak voorkomt een transactiepiek, verlaagt de transactiekosten door gespreid te handelen, en stelt ons in staat om marktontwikkelingen voor te blijven. Het sluit aan op onze fijnmazige en data-gedreven manier van portefeuille- en risicobeheer. Die geeft pensioenfondsen niet alleen een beter beheerde portefeuille, maar ook meer grip, betere voorspelbaarheid en grotere uitlegbaarheid richting deelnemers. Waar veel andere partijen pas weten hoe ze belegd hadden moeten zijn wanneer halverwege de maand de PUO-bestanden binnenkomen, zijn wij nu dagelijks voorbereid op die uitkomst. Wij sturen niet reactief op vertraging, maar proactief en dagelijks op informatie.’

Van Steekelenburg: ‘Een ‘real-time’ en fijnmazig inzicht in de ontwikkeling van de portefeuille biedt het fonds een actueler en accurater inzicht in waar rendement vandaan komt en waarom de portefeuille beweegt zoals die doet. De Wtp vereist meer aandacht voor transparantie en begrijpelijkheid dan de oude situatie. Met de dataset waar we nu mee werken, kunnen we beter zichtbaar maken hoe keuzes uitpakken in rendement, risico, en impact. Dat stelt onze klanten bovendien in staat om daar transparant over te communiceren met hun deelnemers.’

Realistische testen

Nieuwe processen vragen niet alleen om het

omzetten van knoppen, maar moeten ook inslijten, zag Van Steekelenburg. ‘Onze medewerkers moesten leren om dag- en maandprocessen onder de Wtp correct en efficiënt uit te voeren. Dit hebben we gerealiseerd door gerichte begeleiding en training, in combinatie met gefaseerde en realistische testen. Zo hebben we een fictieve klant acht maanden in onze productie-omgeving in werking gehad. In de laatste drie maanden voor de feitelijke overgang zijn we in productie gaan ‘schaduw-draaien’ met de PMT- en Bpf Koopvaardij-data. Deze intensieve en realistische testfase minimaliseerde risico’s en stelde ons in staat om processen te verfijnen voordat we live gingen.’

De voorbereidingen voor de overgang van PMT en Bpf Koopvaardij vergden ruim drie jaar. Focus, overzicht en toewijding aan de livegang op 1 januari 2026 werden vanaf de start bewaakt binnen het Programmeerteam Wtp onder leiding van Van Steekelenburg. ‘Boven de programma-organisatie, die met circa 75 specialisten dagelijks aan de transitie werkte, stond een regieteam. Dat team stemde processtappen op elkaar af, wisselde kennis uit en fungeerde als ambassadeur in de keten en het stakeholderveld. Ook na de livegang blijft dit regieteam actief, als extra schil voor coördinatie en snelle probleemoplossing.’

Toetsmomenten DNB

De voorbereidingen voor de overgang naar het nieuwe stelsel vereisen niet alleen een technische voorbereiding. Pensioenfondsen doorlopen ook een verplicht en kritisch proces richting DNB. Als fiduciair vermogensbeheerder lag daar voor MN een belangrijke rol. Borrie: ‘We hebben vroegtijdig gezorgd voor alle juiste documentatie, uitleg en advies. Daardoor konden onze klanten tijdig en met de juiste informatie voldoen aan de vereiste besluit- en toetsmomenten. Maar ook onze eigen activiteiten hebben we zorgvuldig afgestemd op de fondsspecifieke DNB-planning.’

Binnen MN heerst enorme trots over de succesvolle transitie van PMT en Bpf Koopvaardij naar de Wtp bij de jaarwisseling, zien Borrie en Van Steekelenburg. ‘De toekomstbestendige aanpak en een zorgvuldige, intensieve voorbereiding zijn effectief gebleken. We hebben kunnen laten zien dat complexe transitie mogelijk zijn, binnen de planning en zonder concessies aan kwaliteit of continuïteit.’ ■



Ramon van Steekelenburg

Programmamanager Business
Transformatie en Manager
Change Vermogensbeheer, MN



Hester Borrie

Directeur Fiduciaire Advisering,
MN

IN HET KORT

MN bracht per 1 januari het vermogensbeheer van PMT en Bpf Koopvaardij succesvol over naar het nieuwe pensioenstelsel.

De transitie volgde na ruim drie jaar intensieve voorbereiding waarbij alle processen en systemen fundamenteel werden herzien.

Gezamenlijk sturen op voortgang, afhankelijkheden en risico’s door klant, uitvoerder en leveranciers is cruciaal gebleken voor een stabiele transitie.

Realistische testfases, training en tijdige DNB-afstemming minimaliseerden risico’s.

Dagelijkse, datagedreven sturing vervangt maandelijks afhankelijkheid van administratiedata.