

De kracht van de combinatie
Van Lanschot Kempen
pagina 5

Strategy 2020
Inspelen op veranderende
klantbehoeften
pagina 13

Waardecreatiemodel
Hoe wij waarde creëren
pagina 17

Jaaroverzicht 2016



Van Lanschot

Watching time fly by

Het delicate kunstwerk van goud en glas op de cover dwingt ons om even stil te staan bij de betekenis van tijd. In een samenleving waar we allemaal haast lijken te hebben, is tijd wellicht wel ons waardevolste bezit. En daarmee is het ook onze grootste vijand, want ieders tijd raakt onherroepelijk een keer op. 'Watching time fly by' is een tafelklok waarop het onmogelijk is om een specifiek tijdstip af te lezen. Onder de glazen stolp zit een vlieg, gemaakt van een biljet van € 500,-, die per minuut precies één rondje vliegt. U ziet de tijd dus letterlijk aan u voorbij vliegen. Wellicht het moment om een minuut stil te staan bij de waarde van tijd en de gevleugelde uitspraak: tijd is geld.

Mark Sturkenboom, *Watching time fly by*,
2012, 20 x 15 x 15 cm,
collectie Van Lanschot Kempen

Inhoud

Voorwoord	4
Kerngegevens	6
Strategie	12
Hoe wij waarde creëren	16
Dilemma's	18
Onze kernactiviteiten	20
Onze mensen	30
Het aandeel Van Lanschot	32
Personalia Executive Board	36
Contact & colofon	39

Met ingang van dit jaar verschijnt ons jaarverslag alleen in het Engels. Dit is een Nederlandstalig overzicht van dat jaarverslag.

In dit jaaroverzicht hanteren we onafgeronde cijfers waardoor de totaalbedragen kunnen afwijken van de optelling. Daarnaast zijn de procentuele mutaties gebaseerd op de onafgeronde cijfers.

Voorwoord



Dit jaar verschijnt ons jaarverslag voor het eerst alleen in het Engels. Uiteraard zijn onze Nederlandse stakeholders (waaronder klanten, medewerkers en aandeelhouders) zeer belangrijk voor ons. Om die reden publiceren we dit jaar een Nederlandstalig overzicht met de belangrijkste ontwikkelingen en resultaten.

Verbreiding aandeelhoudersbasis

We hebben in 2016 de liquiditeit van onze aandelen aanzienlijk verbeterd en het concentratierisico in onze aandeelhoudersbasis gereduceerd. Na een succesvolle herplaatsing hebben we nu een goed gediversifieerde groep aandeelhouders, zowel naar regio als naar soort belegger. We beseffen heel goed hoe belangrijk langetermijnaandeelhouders zijn. En hoe belangrijk en noodzakelijk het is voor de versterking van onze waarde als onderneming om de belangen van al onze stakeholders goed op elkaar af te stemmen.

Strategie-update

Voorafgaand aan de herplaatsing hebben we onze strategie geëvalueerd en geactualiseerd. Dat heeft niet tot een ingrijpende wijziging geleid van onze koers als onafhankelijke, gespecialiseerde wealth manager. De reorganisatie van de activiteiten, de risicoafbouw van de balans en de gerealiseerde kostenbesparingen verlopen volgens plan. Bij de strategie-update hebben we aangegeven de investeringen in digitale technologie te zullen verhogen, naast de al bestaande investeringsplannen.

Technologie

Nieuwe technologie heeft verstrekkende gevolgen voor al onze activiteiten. Lag de nadruk in het verleden vooral op efficiëntieverbeteringen, tegenwoordig voltrekt zich een revolutie aan de voorkant: de interface met de klant. Aan die revolutie ligt een op big data gebaseerde en digitale technologie ten grondslag. Ook het gedrag van de klant is totaal veranderd. We zien dat in de toekomst doorzetten. Daarom investeren we in technologie en leiden we onze mensen opnieuw op, dit keer voor een wereld die steeds digitaler wordt.

Behalve in technologie investeren we ook in ons begrip van menselijk gedrag in een digitale wereld. En dan vooral in de vraag hoe vertrouwen zich in deze context ontwikkelt. 'Hoe creëren we in een digitale omgeving een vertrouwde ruimte tussen onze klanten en onszelf?' Geen eenvoudig te beantwoorden vraag, maar wel van essentieel belang voor het succes van ons bedrijf. Uiteindelijk draait alles in onze sector om het vertrouwen van onze klanten.

‘Alles draait om
het vertrouwen
van onze klanten’

De kracht van de combinatie

De tijd is gekomen om in onze communicatie één strategisch geheel te smeden van onze groep. We introduceren daarom dit jaar de naam Van Lanschot Kempen voor de groep. Een naam die recht doet aan het karakter van het bedrijf, onze gemeenschappelijke cultuur en de veranderingen die we doorvoeren. De rebranding concentreert zich op de groep: de individuele merken Van Lanschot, Evi en Kempen blijven zoals vertrouwd zichtbaar in de markt en behouden hun focus op respectievelijk private banking-, particuliere en institutionele klanten. Drie eeuwen geschiedenis is iets om ontzettend trots op te zijn, maar onze identiteit moet ook recht doen aan de veranderingen die we hebben doorgemaakt.

De nieuwe naam zegt ook iets over onze cultuur van samenwerking. Een cultuur waarin onze mensen net dat stapje extra zetten om het beste resultaat voor hun klant te realiseren. Dit zijn professionals van de bovenste plank, mensen die graag de uitdaging aangaan en die weten hoe te voldoen aan de zeer hoge verwachtingen over integriteit, kwaliteit en klantfocus. Onze dienstverlening wordt gevoed door een grondige kennis van de markt, uitgebreide ervaring en een duidelijke langetermijnvisie op economische ontwikkelingen. Dit is zeer gespecialiseerde kennis, die staat of valt met de kwaliteit van onze mensen en hoe ze samenwerken. Hun inzet en samenwerking zijn bepalend voor alles wat wij doen.

Waarde voor de stakeholder

Belangrijk voor een onderneming is het maatschappelijk doel van haar activiteiten. Het vinden van een antwoord op de vaak gestelde vraag: 'Is wat ik doe ook relevant voor de maatschappij?'. Mensen in de gelegenheid stellen om die vraag te beantwoorden en op die manier een groter doel dan eigenbelang te vinden, is een essentieel aspect van 'empowerment' in een bedrijfsomgeving. Ons bestaansrecht is gestoeld op het behoud en de opbouw van vermogen. Voor onze klanten en voor ons allemaal. En het genereren van vermogen is van belang als we die samenleving willen behouden.

Het komende jaar: economische en internationale politieke omstandigheden

De economische fundamentele omstandigheden wijzen na lange tijd weer in de goede richting. Door onze balansstructuur van vooral langlopende verplichtingen blijft de aanhoudende lagerenteomgeving een uitdaging. Toch baren vooral de geopolitieke risico's en het mogelijke effect daarvan op de economie ons de meeste zorgen. Het spreekt voor zich dat we de situatie scherp blijven volgen en alles in het werk zullen stellen om het vermogen en de beleggingen van onze klanten te beschermen.

Karl Guha

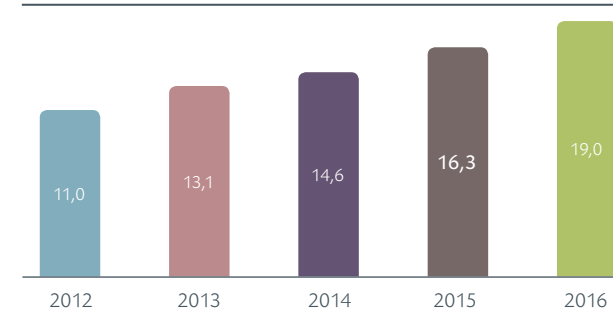
Bestuursvoorzitter

Kerngegevens

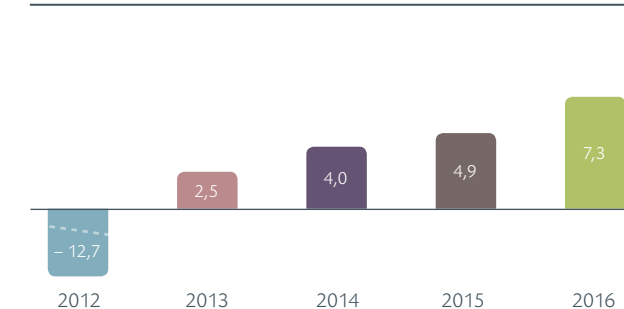
In 2013 is Van Lanschot Kempen gestart met haar wealth managementstrategie. Deze transformatie is zichtbaar in onze kerngegevens¹: de zakelijke kredietportefeuille wordt gecontroleerd afgebouwd en de kapitaalratio is sterk gestegen. Ook het nettoresultaat en rendement voor onze aandeelhouders tonen jaar op jaar verbetering.

1. Resultaten

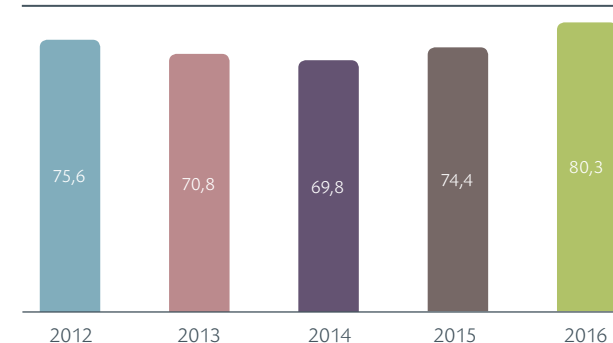
Common Equity Tier I-ratio, inclusief nsd² (%)



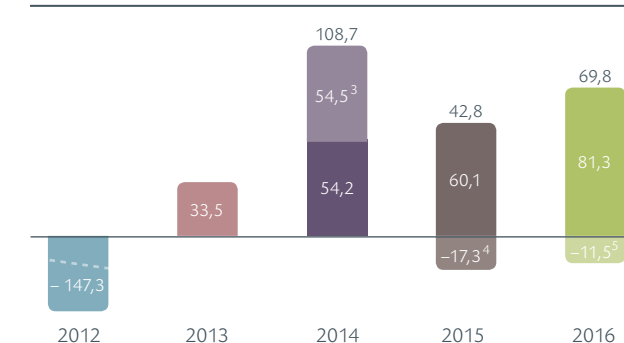
Rendement op gemiddeld Common Equity Tier I-vermogen op basis van onderliggend nettoresultaat, inclusief nsd² (%)



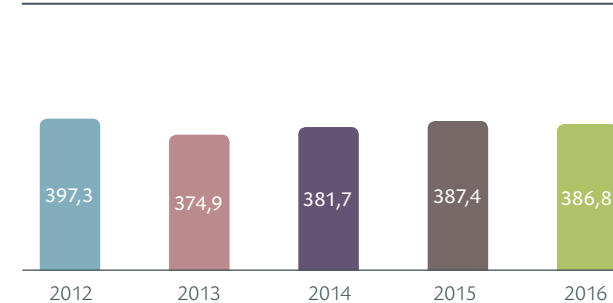
Efficiencyratio, exclusief eenmalige baten en lasten (%)



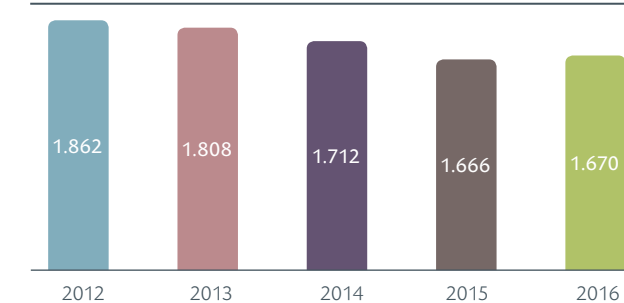
Nettoresultaat, inclusief nsd (€ miljoen)



Bedrijfslasten (€ miljoen)

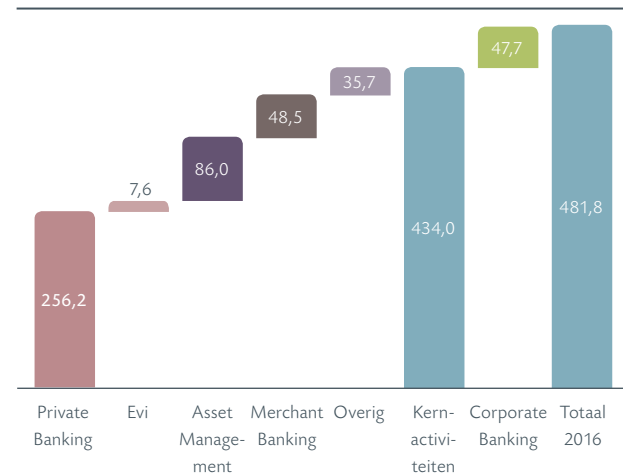


Aantal fte (ultimo)

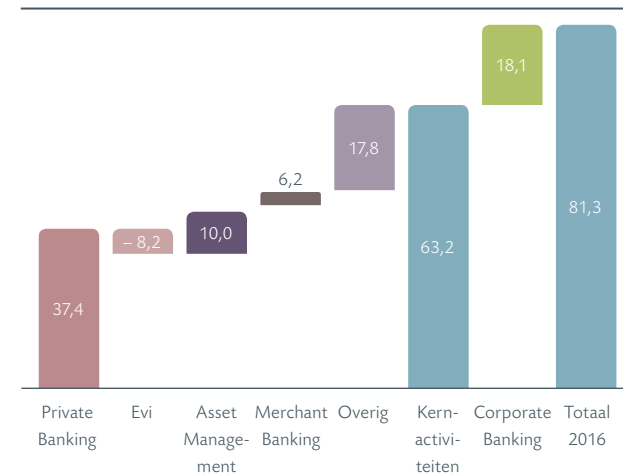


1 Exclusief niet-strategische deelnemingen (nsd), tenzij anders vermeld.
 2 Vanaf 2014 op basis van Basel III-regelgeving, phase-in inclusief ingehouden winst. Eerdere jaren betreffen Basel II-regelgeving.
 3 Eenmalige nettobate door wijziging pensioenregeling.
 4 Eenmalige last door verkoop non-performing vastgoedleningen.
 5 Lasten herstellkader rentederivaten en lasten van het investeringsprogramma Strategy 2020.

Inkomsten uit operationele activiteiten per segment (€ miljoen)

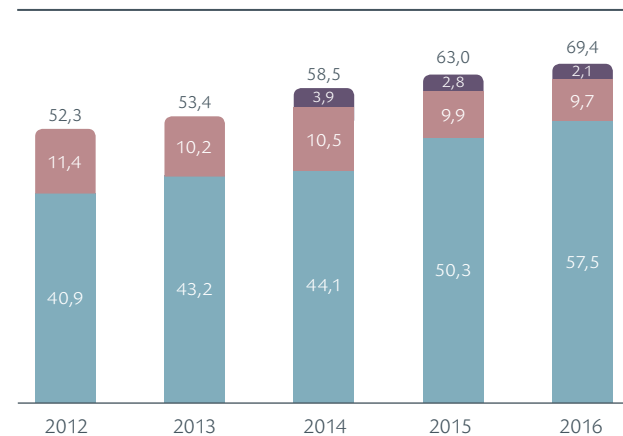


Onderliggend nettoresultaat⁶ (€ miljoen)



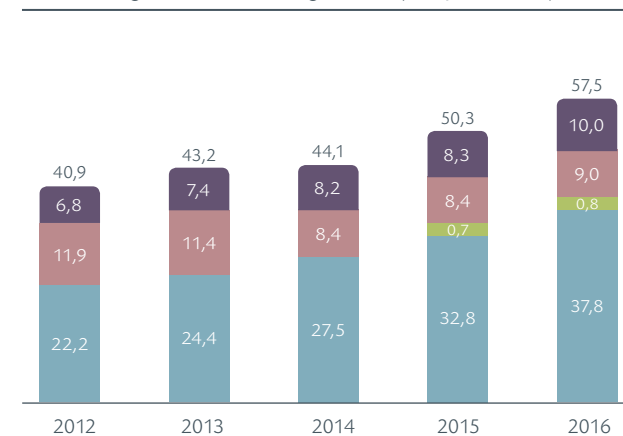
2. Client assets^{7,8}

Ontwikkeling client assets (€ miljard, ultimo)



■ Assets under administration (AuA)
■ Spaargelden & deposito's
■ Assets under management (AuM)

Ontwikkeling assets under management^{7,9} (€ miljard, ultimo)

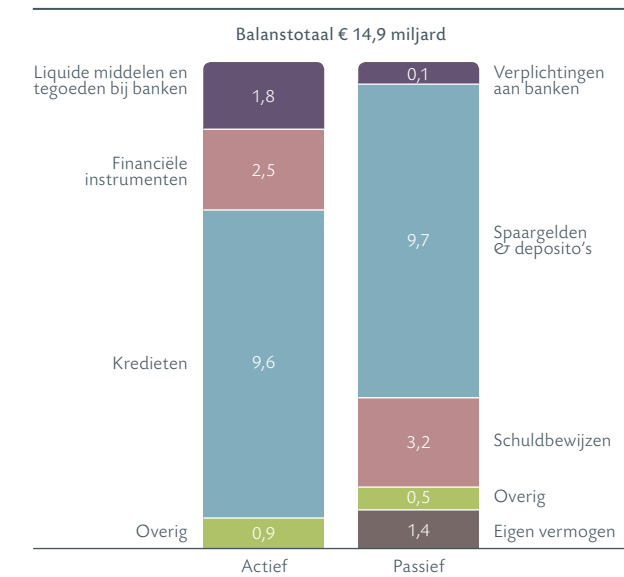


■ Private Banking discretionair
■ Private Banking non-discretionair
■ Evi
■ Asset Management

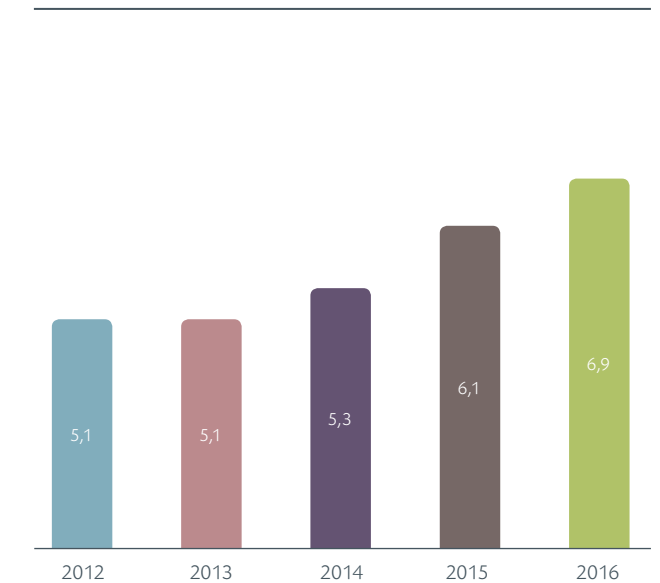
6 Onderliggend nettoresultaat is het nettoresultaat exclusief de eenmalige last voor het herstellkader rentederivaten en de gerealiseerde kosten van het investeringsprogramma Strategy 2020.
7 Vanaf 2015 is de rubriek AuA geïntroduceerd. Deze bevat portefeuilles die enkel bij Van Lanschot in bewaring zijn, waarop Van Lanschot geen of zeer beperkte invloed kan uitoefenen en waarop de verdiensten relatief beperkt zijn. Hierdoor zijn portefeuilles verschoven van AuM naar AuA. De vergelijkende cijfers per 31/12/2014 zijn hiervoor aangepast, die van eerdere jaren niet.
8 In verband met een gewijzigde interpretatie van IFRS-regels wordt met ingang van 2016 geen saldocompensatie meer toegepast. De vergelijkende cijfers per 31/12/2015 zijn hiervoor aangepast, die van eerdere jaren niet.
9 Evi wordt vanaf 2016 als apart segment gerapporteerd, waar deze activiteiten van Evi voorheen onder Private Banking vielen. De vergelijkende cijfers over 2015 zijn hiervoor aangepast, die van eerdere jaren niet.

3. Balans

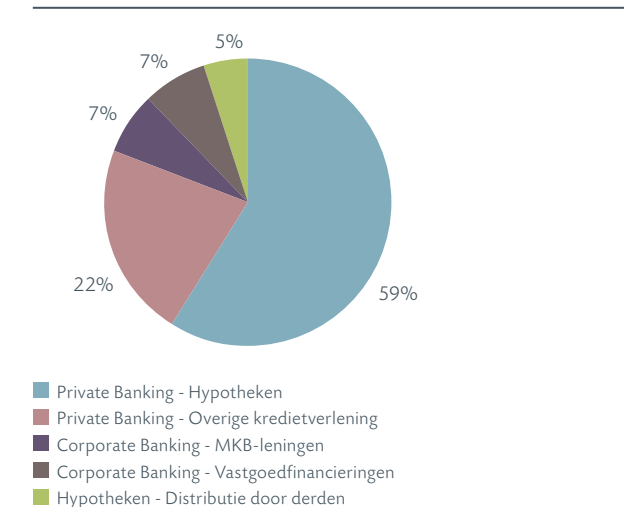
Balans per 31 december 2016 (€ miljard)



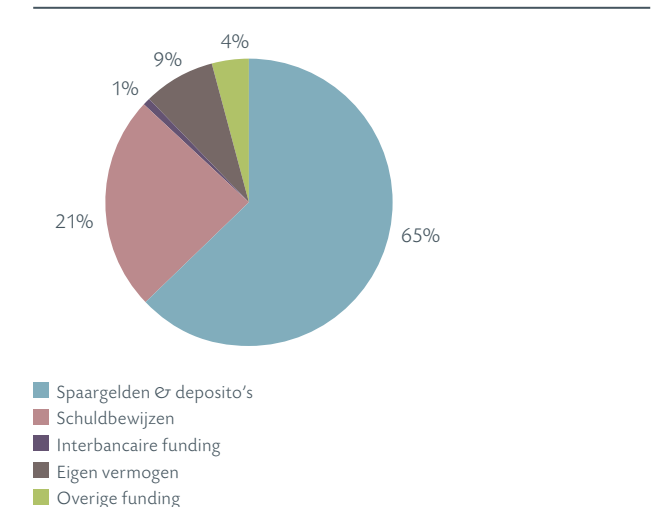
Leverageratio (fully loaded) (%)



Kredietportefeuille, exclusief voorziening (100% = € 9,8 miljard)



Fundingmix (100% = € 14,9 miljard)



■ Private Banking - Hypotheken
■ Private Banking - Overige kredietverlening
■ Corporate Banking - MKB-leningen
■ Corporate Banking - Vastgoedfinancieringen
■ Hypotheken - Distributie door derden

■ Spaargelden & deposito's
■ Schuldbewijzen
■ Interbancaire funding
■ Eigen vermogen
■ Overige funding

Kerngegevens (€ miljoen, tenzij anders vermeld)	2016	2015	Toelichting
Inclusief niet-strategische deelnemingen (nsd), tenzij anders vermeld			
Resultaat			
Inkomsten uit operationele activiteiten (exclusief nsd)	481,8	520,6	Private Banking, Evi, Asset Management en Merchant Banking genereren 83% van de inkomsten
Bedrijfslasten (exclusief nsd)	386,8	387,4	Lagere terugkerende kosten compenseren hogere toezichtskosten en kosten KCM Londen
Bijzondere waardeverminderingen kredieten	- 6,9	51,0	Vrijval voorziening door verbeterde kwaliteit van reeds voorziene kredieten en lagere voorziening voor Incurred But Not Reported (IBNR)
Nettoresultaat	69,8	42,8	Inclusief lasten herstellkader rentederivaten (netto € 6 miljoen) en kosten van het investeringsprogramma Strategy 2020 (netto € 5,5 miljoen)
Onderliggend resultaat ¹⁰	81,3	60,1	Evi is nog verlieslatend door investeringen in technologie, productontwikkeling en marketing en door indirecte kosten. De overige activiteiten dragen positief bij
Balans⁸			
Kredieten	9.624	10.504	Afname door verdere afbouw Corporate Banking-portefeuille, verkoop hypotheekportefeuille Van Lanschot België en krimpende hypotheekportefeuille
Spaargelden & deposito's	9.680	9.908	Afname in lijn met fundingstrategie
Balans totaal	14.877	15.832	
Eigen vermogen	1.354	1.320	
Risicogewogen activa	5.623	6.431	Daling onder andere door afbouw Corporate Banking-portefeuille en verbeterde kredietkwaliteit
Common Equity Tier I-ratio(%) ²	19,0	16,3	Ratio ruim boven onze doelstelling van 15-17%
Tier I-ratio (%) ²	19,0	16,3	
Total Capital-ratio (%) ²	20,9	17,0	
Basel III			
Common Equity Tier I-ratio (%) (fully loaded) ¹¹	18,6	15,4	Van Lanschot voldoet aan Basel III-kapitaaleisen
Liquidity coverage ratio (%)	156,6	139,5	Ruime liquiditeitspositie
Net stable funding ratio (%)	130,6	118,1	Goede diversiteit binnen het fundingprofiel
Leverageratio (%) (fully loaded) ¹¹	6,9	6,1	
Client assets (€ miljard)	69,4	63,0	
- AuM	57,5	50,3	Groei door instroom bij Asset Management, acquisitie private banking-activiteiten Staalbankiers en positief koersresultaat
- AuA	2,1	2,8	
- Spaargelden & deposito's ⁸	9,7	9,9	Afname in lijn met fundingstrategie
Overig financieel			
Rentemarge (%)	1,39	1,21	
Toevoeging kredietvoorziening als % van de gemiddelde RWA	- 0,11	0,74	Vrijval onder andere door verbeterde kwaliteit van reeds voorziene kredieten en lagere voorziening voor IBNR
Efficiencyratio exclusief eenmalige lasten (%)	80,3	74,4	Lagere inkomsten zorgen voor stijging efficiencyratio; deze ontwikkeling heeft onze aandacht
Onderliggende nettoresultaat per aandeel (€)	1,89	1,26	
Rendement gemiddeld Common Equity Tier I-vermogen (%)	7,3	4,9	Rendement op basis van onderliggend nettoresultaat
Fundingratio (%)	100,6	94,3	Verdere afbouw Corporate Banking-portefeuille zorgt voor stijging fundingratio
Medewerkers			
Aantal fte (exclusief nsd) (ultimo jaarstand)	1.670	1.666	

¹⁰ Het onderliggend resultaat betreft in 2015 het nettoresultaat gecorrigeerd voor de eenmalige last door de verkoop van non-performing vastgoedleningen, in 2016 het nettoresultaat gecorrigeerd voor de lasten van het herstellkader rentederivaten en de kosten van het investeringsprogramma Strategy 2020.

¹¹ Inclusief ingehouden winst.



Elke dag voelt als een wedstrijd

Als equity trader bij Kempen Securities faciliteer ik onze institutionele klanten bij het uitvoeren van hun orders. Hierbij maken we gebruik van ons netwerk en de verschillende platformen om zo de beste prijs voor onze klanten te realiseren. Beleggers hebben steeds meer alternatieven, waaronder passief beleggen en robo trading; wij moeten ons onderscheiden met fundamentele kennis en diepgaande relaties.

Door de jaren heen heb ik me ontwikkeld van een nieuwsgierige student, die in zijn vrije tijd in sprinters en andere beleggingsproducten handelde, tot een fulltime trader. Met fundamentele en technische kennis heb ik de markt leren inschatten, waardoor ik onze klanten goed kan helpen. Elke dag bij Kempen voelt als een wedstrijd: je moet je top voorbereiden, niet verslappen en stappen vooruit kunnen denken.

De beste teams bestaan uit zowel hardwerkende verdedigers als luie spitsen. Ik was zelf topsporter bij hockeyclub Pinoké in Amstelveen. Als middenvelder geef je assists, maar doe je ook verdedigend werk, wat vergelijkbaar is met mijn werk bij Kempen. Het beetje extra komt eruit als iedereen elkaar weet te waarderen om zijn kwaliteiten en deze ook inzet. Elke dag het beste uit jezelf en anderen halen in een dynamische, ambitieuze omgeving is waanzinnig leuk en geeft energie.

Balder Bomans – equity trader bij Merchant Banking

Strategie

Wij zijn een gespecialiseerde en onafhankelijke wealth manager, die bijdraagt aan de realisatie van de zakelijke, persoonlijke en maatschappelijke doelen van onze klanten. Onze missie is behoud en opbouw van vermogen voor onze klanten. Onze kennis en ervaring, ons track record en onze persoonlijke benadering maken ons onderscheidend binnen de gekozen marktsegmenten en bieden aantrekkelijke groeikansen. We streven ernaar onze doelstellingen in harmonie met alle belanghebbenden te realiseren en zo onze maatschappelijke bijdrage te leveren.

Onze kernactiviteiten

Private Banking

- Financiële gids voor klanten voor het realiseren van hun doelen
- Gespecialiseerde dienstverlening voor ondernemers, familiebedrijven, vermogende particulieren, business professionals & executives, healthcare professionals en verenigingen & stichtingen
- Alert, duidelijk en persoonlijke bediening op maat
- Een sterk netwerk met lokale aanwezigheid met 37 kantoren waarvan 27 in Nederland, 8 in België en 2 in Zwitserland

Asset Management

- Gespecialiseerde Europese vermogensbeheerder met een sterke focus en een duidelijke beleggingsvisie
- Gefocust op een aantal beleggingsstrategieën: small caps, vastgoed, hoogdividendaandelen, vastrentende beleggingen en 'funds of hedge funds'
- Gericht op banken en vermogensbeheerders met open architecture, pensioenfondsen, verzekeraars, verenigingen & stichtingen en family offices
- Fiduciair management met totaaloplossingen op basis van de doelstelling van institutionele klanten
- Kantoren in Amsterdam, Londen en Edinburgh

Evi

- Digitale spaar- en beleggingsdienstverlening voor behoud en opbouw van vermogen met een online coach
- Gericht op de starter op de vermogensmarkt en klanten die bewust kiezen voor online dienstverlening
- Speelt in op de trend van toenemende individuele verantwoordelijkheid voor zaken als pensioenen en gezondheidszorg
- Evi is als zelfstandige kernactiviteit ingericht om verder groeipotentieel optimaal te benutten
- Actief in Nederland en België

Merchant Banking

- Gespecialiseerde diensten als aandelenresearch en -handel, begeleiding van fusies en overnames, kapitaalmarkttransacties en financieringsadvies
- Gericht op institutionele beleggers, ondernemingen, financiële instellingen en (semi-)overheidsinstellingen
- Volgt een nichestrategie en heeft, naast haar sterke positie in de Benelux, internationaal een leidende positie in de sectoren European Real Estate en Life Sciences; Financial Institutions & FinTech recentelijk toegevoegd als nieuwe Europese niche
- Kantoren in Amsterdam en New York

Strategy 2020

In april 2016 hebben we een update van onze wealth managementstrategie gegeven. We gaan een volgende fase in waarin we inspelen op veranderende klantbehoeften, trends en ontwikkelingen in onze sector, en op de uitdagende economische omstandigheden.

De samenleving en onze sector veranderen ingrijpend. Een voorbeeld is de verschuiving van de verantwoordelijkheid voor de opbouw van pensioen van het collectief naar het individu. Daarnaast veranderen de verwachtingen van de klant door technologische ontwikkelingen en digitalisering. Deze ontwikkelingen bieden kansen voor Van Lanschot Kempen.

Hierna leest u per kernactiviteit hoe wij deze kansen willen gaan benutten.

Private Banking

- Verbeteren klantbeleving door omni-channel servicemodel
- Groei van toevertrouwd vermogen door in te spelen op mogelijkheden en vergroten commerciële slagkracht

Evi

- Bieden van toegankelijke, hoogwaardige online dienstverlening met de kennis van een private bank
- Inspelen op de trend naar meer individuele verantwoordelijkheid voor onder meer pensioen

Asset Management

- Uitbreiden distributie in nieuwe markten en klant-segmenten
- Introduceren nieuwe beleggingsstrategieën
- Verder uitbouwen van het Verenigd Koninkrijk als tweede thuismarkt

Merchant Banking

- Voortzetten bedrijfsmodel met laag kapitaalbeslag
- Voortbouwen op solide, duurzame positie in gekozen niches

We gaan door met de afbouw van de zakelijke krediet-portefeuille van Corporate Banking en met het vereenvoudigen van processen en de organisatie. We kiezen voor samenwerking met externe partijen om de meer universele, gestandaardiseerde bankdiensten, zoals betalingsverkeer en hypotheekservicing, uit te voeren. Zo verschuift onze focus nog meer van het traditionele bankbedieningsmodel naar activiteiten waarin wij uitblinken en waarde creëren voor onze klanten.

Investering in klantbeleving, groei, kostenverlaging en mensen

Met onze dienstverlening spelen we in op de grotere zelfredzaamheid onder veel van onze klanten, al gaat digitaal bij Van Lanschot Kempen altijd hand in hand met persoonlijk contact. Om onze positie en klantbeleving te versterken investeren we in de periode van medio 2016 tot en met 2019 een bedrag van € 60 miljoen in IT, in aanvulling op de gebruikelijke jaarlijkse veranderingskosten van circa € 20 miljoen.

Met dit investeringsprogramma willen we ons omni-channel private bankingmodel introduceren en de transformatie van ons IT-landschap afronden. Dit verbetert bovendien de efficiëntie van onze mid- en backoffice, met structureel lagere bedrijfslasten als gevolg. In 2017 zullen de kosten enerzijds stijgen door transitiekosten en reguliere kosten volgend uit de overname van de private banking-activiteiten van Staalbankiers. Anderzijds zetten wij onze initiatieven voor kostenverlaging voort.

We blijven investeren in onze medewerkers. De trend van toenemende automatisering van processen zorgt ervoor dat we minder mensen nodig hebben, maar wel met specifieke kennis en vaardigheden. We streven naar een ondernemende en persoonlijke cultuur waarin mensen hun talenten kunnen ontwikkelen, zich betrokken voelen en zich bewust zijn van de maatschappelijke dynamiek waarbinnen Van Lanschot Kempen opereert.

Van Lanschot Kempen Foundation

Om de impact en zichtbaarheid van onze goedbedoelen-activiteiten te vergroten hebben we deze activiteiten in 2016 ondergebracht in de nieuw opgerichte Van Lanschot Kempen Foundation. Deze stichting zet financiële middelen en kennis van medewerkers in ten behoeve van maatschappelijke projecten en richt zich vooral op financiële educatie, kunst en cultuur, gezondheid en het bevorderen van sociale cohesie via sport.

Trends en ontwikkelingen



Eén kans om het goed te doen

Als online-speler hebben we één kans om het goed te doen. Als iemand onze website bezoekt en het bevalt niet, dan zijn we hem kwijt. We kunnen niet achter hem aan rennen om hem terug te halen, want we weten dan nog niet wie hij is.

Ik stuur het ontwikkelteam aan dat nieuwe toepassingen ontwikkelt: elke drie, vier weken leveren we nieuwe software op, we zijn continu in ontwikkeling. Ik ben een van de eerste medewerkers van Evi, over de jaren heen hebben we het snel schakelen en een ondernemersmentaliteit weten te behouden: het voelt alsof het ons eigen bedrijf is.

Dat Evi volwassen is geworden betekent ook dat efficiency belangrijker is geworden: we verhuisden in 2016 ons sales-team van 's-Hertogenbosch naar Amsterdam, naar de rest van het Evi-team. Nu hebben we alle disciplines op één vloer. We zijn geen echte start-up meer, maar ik hoop dat we een platte organisatie kunnen blijven, met korte lijnen, waar snel wordt geschakeld. Klanten voelen die dynamiek en kiezen om die reden voor ons.

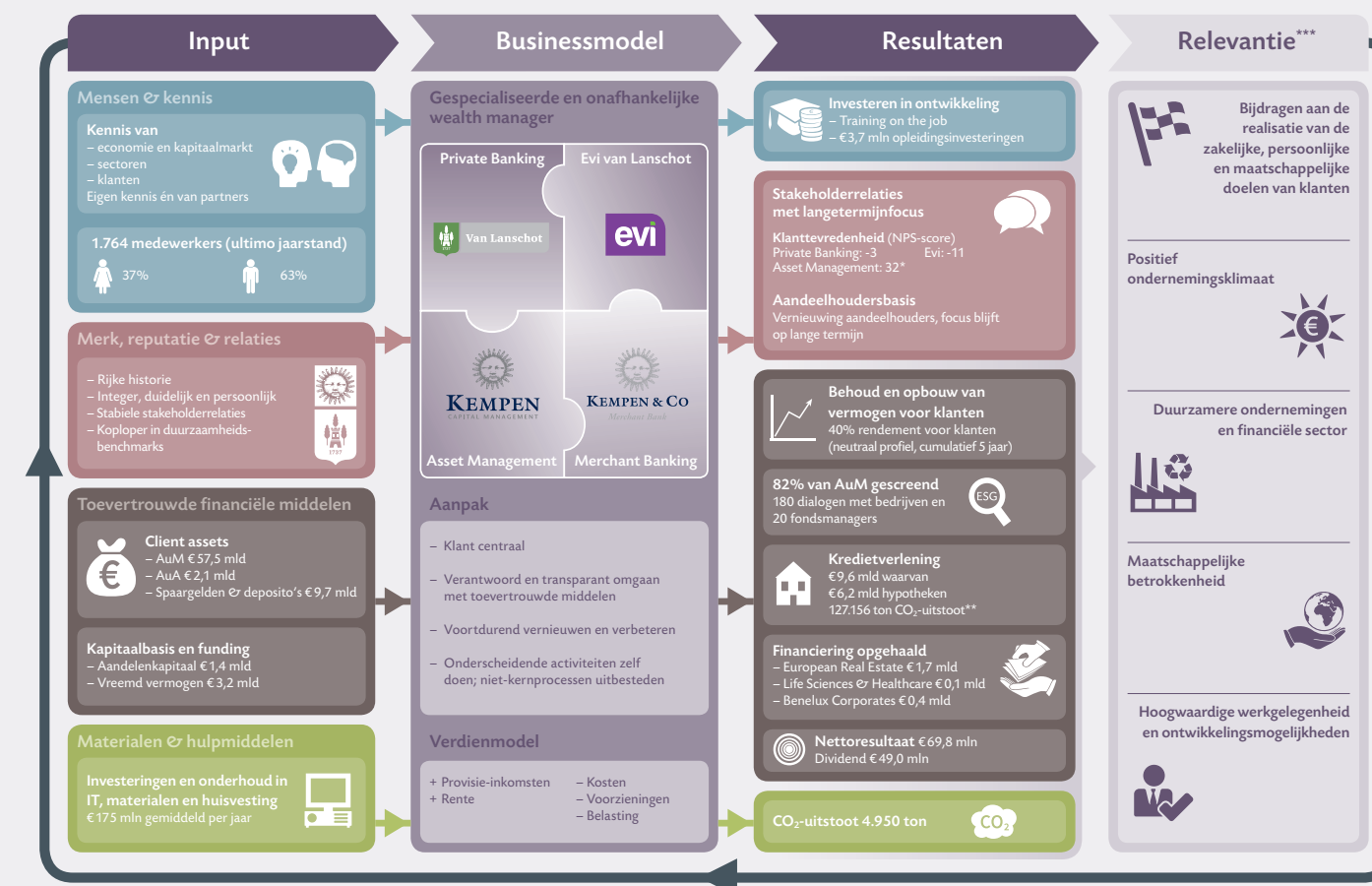
Onze kracht is dat we altijd bereikbaar zijn. Klanten gebruiken ons online platform en de apps, maar kunnen ook contact opnemen met onze ervaren adviseurs voor een antwoord op alle vragen op vermogensgebied.

Cemal Dogan – product owner bij Evi

Kunstwerk: Onbekend, gebaseerd op het werk van Jheronimus Bosch, *De Verzoeking van de Heilige Antonius*, 16e eeuw, 60 x 52 cm

Hoe wij waarde creëren

Als gespecialiseerde en onafhankelijke wealth manager willen we bijdragen aan de realisatie van de zakelijke, persoonlijke en maatschappelijke doelen van onze klanten. In de schematische weergave van ons waardecreatieproces, op de pagina hiernaast, laten we de waarde en impact die we creëren zien. Deze figuur is opgesteld in lijn met internationale richtlijnen op het gebied van jaarverslaggeving. We hebben gekozen voor een model waarin vier elementen centraal staan: de input, het businessmodel, de resultaten en de maatschappelijke relevantie.



* Cijfer 2015. Asset Management laat haar NPS eens per twee jaar bepalen. ** Totale balansuitzettingen. *** Zie onze website voor voorbeelden. Cijfers 2016.

Ons businessmodel resulteert in directe resultaten. Voor klanten realiseren we behoud en opbouw van vermogen en verschaffen we financiering of begeleiden we bij het verkrijgen daarvan. Medewerkers bieden we naast een financiële beloning ook persoonlijke ontwikkeling en aandeelhouders ontvangen dividend en koersrendement. Daarnaast geven we ondernemingen en managers van fondsen waarin we beleggen feedback op hun duurzaamheidsprestaties, zodat zij deze kunnen verbeteren. En ook met overige stakeholders – maatschappelijke organisaties, toezichthouders en andere financiële instellingen – onderhouden we langjarige, stabiele relaties.

Maatschappelijke relevantie

In de laatste kolom van het waardecreatiemodel geven we een beeld van onze maatschappelijke relevantie op de korte

en langere termijn. Vermogen biedt mensen de mogelijkheid hun zakelijke, persoonlijke en maatschappelijke doelstellingen te realiseren. We dragen bij aan een positief ondernemingsklimaat doordat vermogen ondernemers in staat stelt te investeren en risico's te nemen. Door onze actieve dialoog met ondernemingen en fondsmanagers dragen we bij aan een duurzamer bedrijfsleven en een duurzamere financiële sector. Met de inzet van financiële middelen, medewerkers en ons netwerk dragen we bij aan diverse maatschappelijke uitdagingen en ontwikkelingen, met name op het terrein van kunst, behoud van cultureel erfgoed en het stimuleren van sociaal ondernemerschap. Tot slot bieden we onze mensen al 280 jaar hoogwaardige werkgelegenheid en ontwikkelingsmogelijkheden.

Dilemma's

Onze ambitie om een verantwoorde bank te zijn leidt in de dagelijkse praktijk regelmatig tot dilemma's. De meeste van deze dilemma's zijn terug te voeren op conflicterende verwachtingen van stakeholders. Hier presenteren we ter illustratie enkele dilemma's die gedurende 2016 aan de orde zijn geweest.

Hoe blijf je aantrekkelijk als werkgever in een sector die minder populair is geworden?

Sinds de financiële crisis en de snelle opkomst van nieuwe technologiebedrijven hebben banken het nodige van hun populariteit onder (jong) talent verloren. Dat leidt ertoe dat het steeds moeilijker wordt om de beste mensen te interesseren voor een baan in de financiële sector; zeker op gebieden waar sprake is van schaarste, zoals digitalisering. De ontwikkelingen in online en mobiele technologie gaan razendsnel en de afhankelijkheid van de (schaarse) kennis en ervaring op dit gebied wordt steeds groter. Kunnen wij talenten ervan overtuigen dat werken bij een financiële instelling betekent dat je vooraan staat bij de ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, en unieke kansen krijgt om te werken aan vernieuwing van de dienstverlening aan klanten?

Hoe kun je als werkgever commitment en focus vragen en tegelijk medewerkers aanmoedigen om hun inzetbaarheid op de lange termijn te verbeteren?

Onze medewerkers zijn loyaal en werken elke dag hard om onze doelstellingen te behalen. Dat leidt tot focus op het hier en nu. Tegelijkertijd is het van belang dat elke medewerker ook verder vooruit kijkt en nadenkt over zijn toekomstperspectief. Grote veranderingen en ontwikkelingen in de markt en in technologie kunnen ertoe leiden dat de arbeidsmarkt binnen relatief korte tijd totaal andere eisen gaat stellen. Het is heel goed mogelijk dat veel werkzaamheden over vijf tot tien jaar niet meer in de huidige vorm bestaan. Hoe kunnen we de bewustwording bij onze mensen vergroten en hen aanmoedigen om hun inzetbaarheid op de lange termijn te vergroten?

Verantwoord beleggen: waar trekken we de grens?

Maatschappelijke organisaties stellen ons regelmatig kritische vragen over de bedrijven waarin we beleggen. Ze verwachten dat we deze bedrijven aanspreken op misstanden, ook als die misstanden diep in de productieketen plaatsvinden. In de praktijk blijkt dit echter niet zo eenvoudig te zijn. In de eerste plaats is het aantal bedrijven waarin we beleggen daarvoor te groot. Daarnaast geldt dat veel bedrijven dusdanig lange en complexe productieketens hebben dat het vaststellen van directe betrokkenheid in veel gevallen moeilijk blijkt te zijn: er zitten te veel schakels tussen de onderneming en de milieu-overtreding, de slechte arbeidsomstandigheden of de corruptiezaak. Wij kiezen voor een rationele en genuanceerde aanpak, die zich niet altijd laat samenvatten in oneliners.

‘Maatschappelijke organisaties stellen ons regelmatig kritische vragen’

Voldoen aan externe richtlijnen en benchmarks blijkt lastig

Van Lanschot Kempen heeft de ambitie te voldoen aan de belangrijkste richtlijnen op het terrein van verantwoord ondernemen. Daarnaast streven we ernaar om onze positie in externe duurzaamheidsbenchmarks verder te verbeteren. Dit blijkt niet altijd eenvoudig. Het aantal richtlijnen groeit en de inhoud ervan verandert voortdurend. Daarnaast geldt dat er spanning kan bestaan tussen de richtlijnen enerzijds en de eisen vanuit externe benchmarks anderzijds. Zo stelt de door ons gevolgde GRI4-richtlijn dat wij in ons jaarverslag vooral over materiële onderwerpen zouden moeten rapporteren. Echter, onze positie in andere benchmarks zou verslechteren als we dat inderdaad zouden doen. Die benchmarks verwachten namelijk dat we ook rapporteren over minder materiële thema's.

Private Banking

Alert, duidelijk en persoonlijke bediening op maat

Onze kernactiviteiten

Van Lanschot Kempen is een gespecialiseerde en onafhankelijke wealth manager. Wij kiezen voor deze positionering, omdat we ervan overtuigd zijn dat wealth management aantrekkelijke groeikansen biedt en onze focus ons in staat stelt onderscheidend te zijn binnen onze kernactiviteiten Private Banking, Evi van Lanschot, Asset Management en Merchant Banking.

Private Banking richt zich op het behoud en de opbouw van vermogen voor onze klanten in elke fase van hun leven. Bij het stellen van doelen kijken we jaren, zelfs decennia vooruit. Onze dienstverlening staat stevig in het nu: we moderniseren in rap tempo de wijze van klantbediening en monitoren de snel veranderende economische en geopolitieke realiteit. Die snel veranderende realiteit maakte klanten in 2016 overwegend voorzichtig: gemiddeld deden ze minder transacties en was er meer behoefte aan toelichting op de ontwikkelingen, waar we voor zorgden.

Private Banking bedient ondernemers, familiebedrijven en vermogende particulieren. Daarnaast richten we ons met gespecialiseerde teams op een aantal specifieke doelgroepen: business professionals & executives, healthcare professionals en verenigingen & stichtingen. Business professionals zijn partners van accountants-, advocaten- en advieskantoren. Executives zijn bestuurders en commissarissen bij beursgenoteerde ondernemingen in Nederland.

Op dit moment bedienen we ten minste de helft van de partners bij de Big-4 kantoren, ruim een derde van de partners bij de grote internationale advocatenkantoren en circa een kwart van de bestuurders en toezichthouders bij beursgenoteerde ondernemingen. Met name de partners van de Big-4 kantoren hebben te maken met strenge voorwaarden en beperkingen ten aanzien van privébeleggingen, met als doel handel met voorwetenschap (en de schijn daarvan) te voorkomen. Sinds een jaar bieden we CompliantBeheer aan, een vermogensbeheeroplossing waarbij we rekening houden met de restricties die voor elk Big-4 kantoor specifiek gelden.

De klant bepaalt hoe hij bediend wil worden: op de traditionele manier, met face-to-face contact met een private banker, of digitaal en online, via apps en portals (omni-channel).

Belangrijk is dat de kwaliteit van de klantbeleving op het gewenste niveau blijft en dat de klant altijd optimaal inzicht heeft in zijn situatie. We willen dat hij de keuzes die onze adviseurs maken of voorleggen begrijpt. Een voorbeeld van het moderniseren van de klantbediening is de in 2016 gelanceerde Van Lanschot Vermogensbeheer App, die klanten 24/7 inzicht geeft in hun beleggingsportefeuille.

Dat inzicht vormt het startpunt van het gesprek met de klant over de haalbaarheid van dromen en doelstellingen. Ook introduceerden we Mijn Van Lanschot, het nieuwe Van Lanschot portal, met meer functionaliteiten en mogelijkheden tot interactie.

Benadering vanuit de regio

Begin 2016 werd de organisatie van Private Banking aangepast om onze kennis en expertise meer te bundelen en de kwaliteit van onze dienstverlening verder te vergroten. Teams van private bankers, beleggingspecialisten en commercieel ondersteuners bedienen de klant nu vanuit vier regionale kantoren, met lokale kantoren in de steden waar we van oudsher zijn gevestigd. Zo bieden we de klant meer kwaliteit en behouden we onze lokale aanwezigheid.

‘Persoonlijke aandacht face-to- face of digitaal’

Wensen vertalen naar doelen

Eerder, in 2014, lanceerden we Vermogensregie, inclusief de Scan OverMorgen, waarbij de wensen van de klant met behulp van een app in tijd en prioriteit worden geplaatst en worden vertaald naar zakelijke, persoonlijke en maatschappelijke doelen. We hebben in 2016 een verkorte, online versie van de Scan OverMorgen ontwikkeld voor particulieren en ondernemers. Ook kwamen we met de ZorgScan, op basis waarvan de klant inzicht krijgt in wensen, mogelijkheden en voorwaarden op het gebied van zorginkoop voor later. Ten slotte lanceerden we de GovernanceScan, gericht op bestuurders van fondsen-wervende instellingen, vermogensfondsen en religieuze instellingen. Het gemiddelde rapportcijfer voor Private Banking is net als vorig jaar een 7,6 en de Net Promoter Score¹ stijgt (weer) significant naar -3 (2015: -11).

Nieuwe klantrelaties

Met Private Banking zijn we actief in Nederland, België en Zwitserland. In maart openden we een nieuw kantoor in Luik: we startten met een nieuw team dat de Franstalige markt in

België gaat benaderen. In het vierde kwartaal van 2016 werd een klantontvangstlocatie in Turnhout omgevormd tot commercieel kantoor, om zo de Vlaamse regio Kempen beter te kunnen bedienen. We zijn een van de twee banken in België die werken met een Forum Ethibel-certificaat: een bevestiging dat we op verantwoorde wijze omgaan met de aan ons toevertrouwde financiële middelen.

Met de overname van de private bankingactiviteiten van Staalbankiers komen nieuwe klantrelaties binnen, met ongeveer € 1,7 miljard in beheerd vermogen, ruim € 300 miljoen aan spaargelden en een beperkt aantal effectenkredieten. Net als Van Lanschot Private Banking is Staalbankiers een gespecialiseerde bank, waarbij persoonlijke aandacht voor de wensen van de klant centraal staat.

Van ‘doing no harm’ naar ‘doing good’

Van Lanschot Kempen is voortdurend in dialoog met haar klanten en overige stakeholders. Op basis van die dialoog hebben we in 2016 ons duurzame beleggingsaanbod uitgebreid. Klanten willen dat we van ‘doing no harm’ gaan bewegen naar ‘doing good’ en zo onze maatschappelijke rol vervullen. Binnen vermogensbeheer is er inmiddels een nieuwe duurzame variant beschikbaar (‘Duurzaam+’) waarin aanzienlijk meer externe duurzame beleggingsfondsen zijn opgenomen dan voorheen.

We breidden ons beleggingsaanbod ook uit met impact investing, waarbij klanten de mogelijkheid hebben om naast een financieel rendement ook een rendement op maatschappelijk, sociaal of milieugebied te behalen. We bieden de mogelijkheid te beleggen in groene obligaties en bieden microfinancieringsfondsen aan, die kleine ondernemers in minder ontwikkelde landen toegang bieden tot financiering. Daarnaast zijn we lid geworden van het Global Impact Investing Network, een non-profit netwerkorganisatie die zich richt op het verder ontwikkelen van impact investing.

Drie jaar geleden is Van Lanschot Kempen gestart met de Charity Service, waarbij we klanten adviseren op het gebied van filantropie. Via een persoonlijk adviestraject brengen we de wensen en behoeften van onze klanten op het gebied van maatschappelijke impact in kaart en bepalen we daarna, samen met onze klanten, de meest passende geef- of investeringsstrategie.

Ontzorgen van de klant

De zorgprofessional is sterk inhoudelijk gedreven en op zijn vak gericht, daardoor is er nauwelijks ruimte om aandacht te besteden aan zaken als schuldafbouw en vermogensopbouw. Hij heeft behoefte aan een sparringpartner en een vertrouwenspersoon, die rol vervullen wij. Onze begeleiding is gericht op alle levensfasen van de zorgonderneming of de zorgprofessional.

Artsen worden steeds meer een facilitator, patiënten zijn mondiger, de zorgvraag verandert door technologie en een hogere levensverwachting en de druk om de kosten van zorg te verlagen is enorm. Wij begrijpen de impact van al die ontwikkelingen, onze klanten vragen naar onze visie. Gesprekken starten vaak daar, pas daarna gaan we wensen vertalen naar mogelijkheden. Want uiteindelijk gaat het daarom: het financieel ontzorgen van de klant.

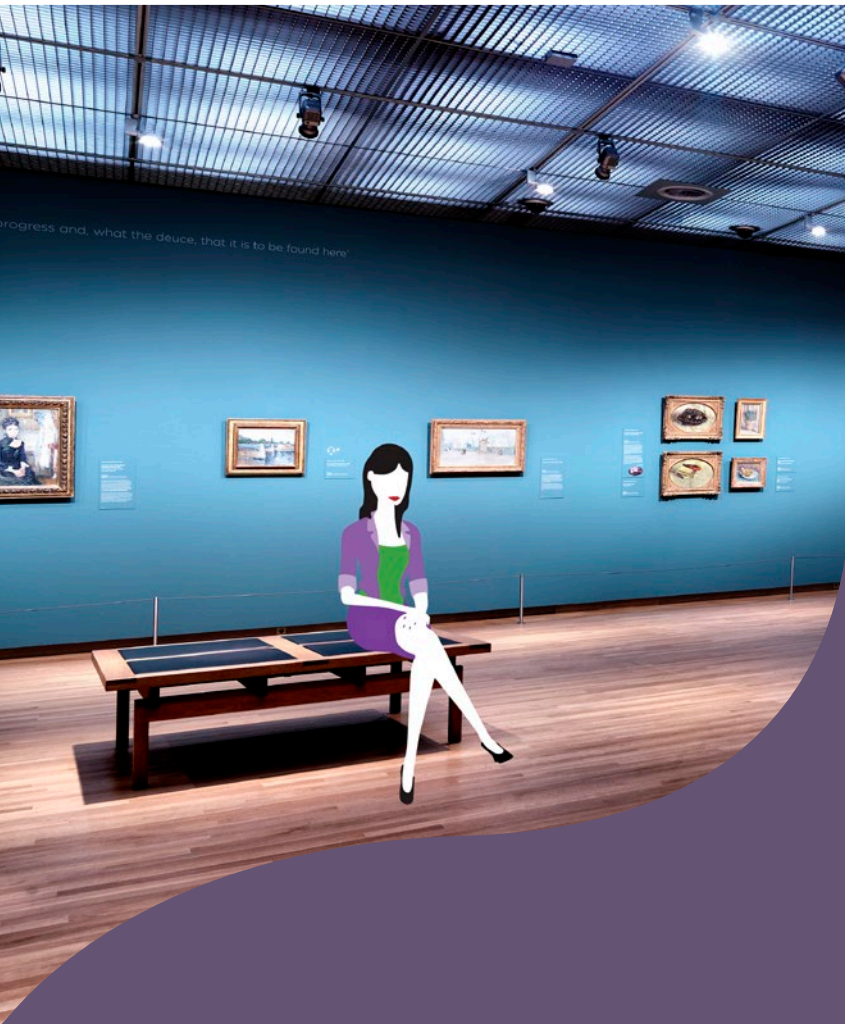
Ik snap hoe belangrijk het ‘centraal stellen van de klant’ is. Toch is die term me iets te onpersoonlijk en ook te procedureel, denken in het belang van de klant is geen hokje afvinken. Daarom heb ik naast mijn managementtaken ook mijn eigen portfolio van klanten. Ik vind het belangrijk er te zijn voor onze zorgprofessionals op de momenten die ertoe doen. Dat kan ook zijn nadat ik de deur van mijn kantoor al achter me heb dichtgedaan, flexibiliteit hoórt bij financiële dienstverlening.

Pauline Kreeft – manager Van Lanschot Healthcare

¹ De Net Promoter Score (NPS) geeft inzicht in de mate van loyaliteit van klanten en het aantal promoters. De NPS kan liggen tussen de -100 en 100 punten; hoe hoger hoe beter. De formule luidt: NPS = % Promoters - % Criticasters. Daarbij geldt dat Promoters de organisatie een 9 of 10 score geven en Criticasters de organisatie waarderen met een score tussen 0 en 6.

Evi van Lanschot

Voor vermogenden van vandaag en morgen



Evi van Lanschot is de online spaar- en beleggingscoach van Van Lanschot Kempen. Evi begeleidt beginnende en ervaren beleggers in Nederland en België naar een betrouwbare oplossing op het gebied van beleggen, pensioen en sparen. Sinds de introductie in 2013 is onze naamsbekendheid bliksemsnel gegroeid, de 'Instapmiljonair'-campagne droeg daar afgelopen jaar verder aan bij.

We bieden mensen met kleinere vermogens dezelfde kennis die we onze traditionele Private Banking-klanten geven. Dat Evi onderdeel is van Van Lanschot Kempen geeft klanten vertrouwen in onze beleggingspropositie, terwijl Van Lanschot Kempen dankzij Evi vermogenden van vandaag én morgen aan zich bindt.

Nu de opstartfase is afgerond kan Evi doorgroeien naar volwassenheid. Om snel in te kunnen spelen op wensen van haar klanten en nieuwe producten te ontwikkelen, is Evi vanaf 2016 een zelfstandige kernactiviteit.

Het aan Evi toevertrouwde vermogen was in 2016 vrijwel stabiel op € 1,5 miljard. In een volatiele beleggingsmarkt brachten klanten per saldo circa € 50 miljoen aan belegd vermogen bij Evi

onder, terwijl zij bijna € 15 miljoen aan spaargeld onttrokken. De beleggingsfondsen waarin Evi belegt zijn verantwoord, dat wil zeggen dat ze voldoen aan onze ESG (Environmental, Social en Governance)-criteria.

Investerings

Sinds de introductie van Evi in 2013 investeren wij continu in technologie, productontwikkeling en marketing. Zo hebben we in 2016 Evi4Kids geïntroduceerd: een beleggingsrekening voor de (klein)kinderen, gericht op de lange termijn en met oog voor de risico's van beleggen. Nieuw is ook Evi Doelbeleggen, waarbij klanten op basis van een periodieke inleg hun financiële doelen en dromen kunnen realiseren.

Als gevolg van deze investeringen en indirecte kosten behaalde Evi in 2016 nog geen positief resultaat. Wel bouwt Evi aan een schaalbaar platform: extra klanten leiden niet tot extra kosten.

In 2017 zal Evi haar dienstverlening nog meer aan laten sluiten op klantwensen, door te investeren in vernieuwde processen, infrastructuur en online zichtbaarheid.

‘Online beginnende en ervaren beleggers begeleiden’

Eerst het doel, dan het product

De klant bepaalt welk bedieningsmodel het beste aansluit bij zijn behoefte: het aanbod van Private Banking of dat van Evi. Evi richt zich op de starter op de vermogensmarkt en klanten die bewust kiezen voor online dienstverlening. Iedereen vanaf € 1.000,- is welkom bij Evi, maar bij grotere vermogens nemen de vragen over financiële planning en structurering sterk toe en biedt Van Lanschot Private Banking een volledige wealth managementoplossing.

We begeleiden klanten online naar verschillende oplossingen. Met Evi Beheer geeft de klant het beleggen uit handen en wordt hij volledig ontzorgd, bij Evi Advies belegt de klant zelf en is Evi coach. We bieden ook Evi Pensioenbeleggen aan: een fiscaalvriendelijke langetermijnoplossing voor zowel het salarisdeel tot € 100.000,- als daarboven. Sinds februari 2016 zijn we ook in België begonnen met Evi Beleggen.

We zien dat onze klanten zich in plaats van puur op rendement steeds meer op de haalbaarheid van hun doelen richten, zoals het opbouwen van een goed pensioen of het laten studeren van hun kinderen. Daarom veranderden we onze propositie: eerst kijken we naar de doelen van de klant, daarna naar het product dat daarbij past. Daarbij richtten we ons allereerst op die Evi-spaarklanten die geïnteresseerd zijn om te gaan beleggen. In 2017 gaan we ons met Evi Beleggen meer richten op nieuwe klanten. In België zijn we niet de eerste online beleggersbank, maar wel de eerste die dit doet vanuit de expertise van private banking.

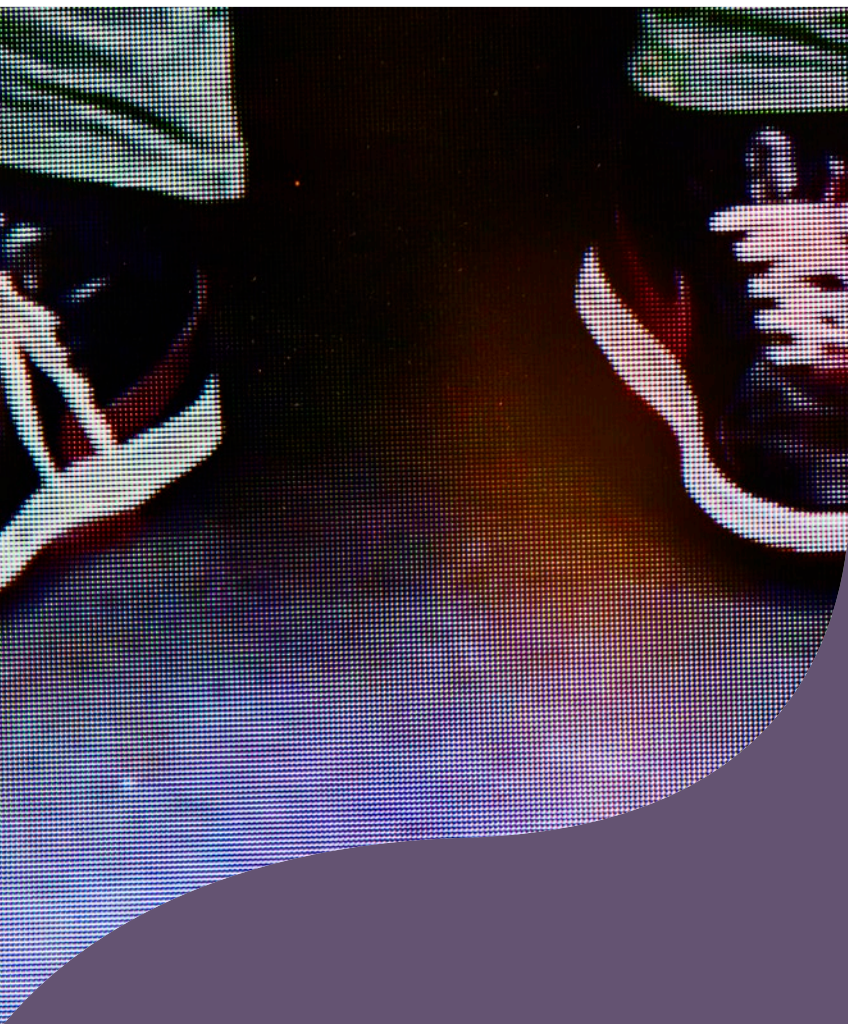
Helderheid

Helderheid over de activiteiten en kosten van Evi is cruciaal. Met de kostenvergelijker op onze website geven we een duidelijk inzicht in onze kosten, ook in vergelijking met andere aanbieders. Die heldere communicatie was een van de redenen dat Evi in 2016 de Gouden Stier voor beste online vermogensbeheerder heeft gewonnen. De jury sprak haar waardering uit voor de scenario-analyses wat betreft de ontwikkeling van het vermogen en de uitgebreide kwartaaloverzichten.

Evi is in 2016 door haar klanten beoordeeld met een gemiddeld rapportcijfer van 7,4 (2015: 7,5). De NPS-score is in 2016 gestegen tot -11 (2015: -17).

Asset Management

Focus op blijvende groei



Asset Management, in de markt opererend als Kempen Capital Management (KCM), is een gespecialiseerde vermogensbeheerder die opereert met een sterke focus en een duidelijke beleggingsvisie. Met onze beleggingsstrategieën voor beleggingsfondsen en institutionele mandaten richten we ons op een select aantal segmenten: small caps, onroerend goed, hoogdividendaandelen, bedrijfsobligaties en 'funds of hedge funds'. Daarnaast adviseert KCM als fiduciair manager op diverse gebieden, waaronder strategisch advies, managerselectie, monitoring en integraal risicomanagement.

De druk op de beheerfees was dit jaar voelbaar, de transparantie-eisen werden hoger en de pensioenmarkt consolideerde. Het kostenbewustzijn onder klanten nam toe en onze actieve vermogensbeheerproducten moesten concurreren met indextrackers en andere vormen van passief beleggen. Door onze keuze voor nichemarkten wisten we klanten toch een aantrekkelijke propositie te bieden. Ook op het gebied van fiduciair management, waarbij klanten met maatwerkoplossingen worden ontzorgd, voorzag KCM in een klantbehoefte.

Strategie voor alle tijden

De assets onder management groeiden in 2016 met 15% naar € 37,8 miljard door een netto-instroom van € 2,8 miljard en door resultaten op beleggingen in met name obligaties.

We herhaalden de verwachting dat binnen de huidige markt-omstandigheden opbrengsten van beleggingen lager zouden uitvallen dan gebruikelijk. Volgens KCM en andere experts in de markt houdt deze situatie nog aan zolang waarderingen aan de hoge kant zijn, groei beperkt is en de rente nog nauwelijks beweegt. We hebben veel tijd en energie geïnvesteerd in het uitwerken van scenario's. Het is voorbarig om nu reeds te concluderen dat we in een ander regime zitten. Tegelijkertijd zijn we ervan overtuigd dat onze strategie, waarin we ons focussen op een beperkt aantal specialismen, er een is voor alle tijden, óók in tijden van lagere rendementen. De focus op lange termijn en continuïteit, die we sinds onze oprichting hebben aangehouden, werd gewaardeerd: onze client retention rate bedroeg 93%.

In 2014 hebben we onze beleggingsstrategieën op het gebied van small caps en onroerend goed uitgebreid met wereldwijde varianten. Deze hebben een goed performance track record opgebouwd, wat blijkt uit hun eerste en derde positie in de peer-group-analyse van Mercer. Deze strategieën zijn inmiddels gegroeid naar respectievelijk circa € 80 miljoen en ruim € 60 miljoen. We werken aan verdere uitbreiding van onze beleggingsstrategieën, zoals Europese high-yield-obligaties en multi-assetfondsen, die een belegging in verschillende vermogenscategorieën bieden.

'Data en mensen vormen het hart van onze dienstverlening'

We hebben de in 2015 verworven fiduciair management-activiteiten in het Verenigd Koninkrijk van pensioen- en vermogensbeheerder MN in onze organisatie geïntegreerd. We hebben de transitie van klanten van MN naar KCM zorgvuldig uitgevoerd, waardoor we alle klanten hebben kunnen behouden. Inmiddels hebben we ook de eerste nieuwe klant mogen verwelkomen. Terwijl het Verenigd Koninkrijk onze tweede thuismarkt wordt, schaalden we de distributie van bestaande beleggingsstrategieën in Frankrijk en Duitsland verder op. Doel is meer focus op klantgroepen en het creëren van een bredere en meer gediversifieerde basis voor onze inkomsten.

Engagement

In 2008 heeft Van Lanschot Kempen de UN Global Compact (UNGC) en de Principles for Responsible Investment (PRI) onderschreven, die belangrijke kaders vormen voor ons verantwoord beleggingsbeleid. Beide richtlijnen zijn door Van Lanschot Kempen vertaald naar concrete toetsings-

criteria op basis waarvan KCM haar beleggingen periodiek toetst. Als uit de toetsing blijkt dat bedrijven of beleggingsfondsen betrokken zijn bij controversiële wapens, dan worden deze uitgesloten. Met bedrijven en beleggingsfondsen die bij andere schendingen van onze milieu-, sociale en governance-criteria betrokken zijn, kan een 'engagementtraject' worden opgestart: een dialoog gericht op het verbeteren van de bestaande situatie. KCM spreekt tevens klanten, sectorgenoten en kredietbeoordelaars aan om een verantwoordbeleggingsbeleid te voeren, en neemt deel aan zogenaamde 'collectieve engagementinitiatieven'. Het uitoefenen van stemrecht is ook een essentieel onderdeel van verantwoord beleggen.

KCM heeft de afgelopen jaren een succesvolle dialoog gevoerd met de Amerikaanse high yield-manager Neuberger Berman. Deze manager was via haar High Yield Bond Fund belegd in Aecom, een bedrijf dat door KCM is uitgesloten vanwege de betrokkenheid bij de productie van kernwapens. Na enkele gesprekken bleek Neuberger Berman bereid haar belang in Aecom te verkopen. Dit voorbeeld laat zien hoe Van Lanschot Kempen, namens haar klanten, via een actieve dialoog kan bijdragen aan de verdere verduurzaming van de financiële sector.

In 2016 waren we initiatiefnemer van SHIFT TO, een website volledig gericht op langetermijninvesteren ('Focusing capital on the long term') met inhoudelijke bijdragen van pensioen-experts, beleggers, wetenschappers, beleidsmakers en andere deskundigen. KCM stond aan de wieg, maar SHIFT TO vertegenwoordigt alle partijen die staan voor een langetermijnfocus en betrokken aandeelhouderschap.

Beter fundament

We investeerden substantieel in onze data-infrastructuur. Data en mensen vormen het hart van onze huidige dienstverlening. We gebruiken technologie, kunstmatige intelligentie en big data om efficiënter te werken en de kwaliteit van onze dienstverlening te verhogen. We versterken onze beleggingsanalyses door informatie uit externe databases te halen, die we inzetten voor onder andere onroerendgoed-analyses en combineren met eigen onderzoek. Gevolg is een verbetering van het fundament onder onze beleggingsbeslissingen: vroegtijdigere correlaties, diepgaandere analyses en meer voorspellende waarde.

Merchant Banking

Elke dag relevant zijn voor de klant



Corporate Finance en Securities vormen samen Merchant Banking en opereren in de markt onder de naam Kempen & Co. Corporate Finance is binnen haar niches toonaangevend op het gebied van fusies en overnames, kapitaalmarkttransacties en debt advisory services. Het team geeft klanten hoogwaardig en onafhankelijk advies over de beste structuur, timing en positionering van de transacties die zij overwegen. Securities levert specialistische research over beursgenoteerde ondernemingen binnen dezelfde nichemarkten als Corporate Finance, en verschaft liquiditeit aan internationale institutionele beleggers.

Alle bedrijven die door Corporate Finance worden bediend, worden vooraf gescreend op ESG-criteria, wat ook een integraal onderdeel is van ons aandelenselectieproces en in onze researchrapporten bij Securities.

Financial Institutions & FinTech

In aanvulling op de bestaande focus op specifieke niches (European Real Estate, Life Sciences en Benelux Corporates) is Merchant Banking een nieuwe, gespecialiseerde niche gestart: Financial Institutions & FinTech. We hebben gekozen voor deze nieuwe niche omdat de financiële wereld snel verandert, ingegeven door veranderende regelgeving en technologische innovatie. Dit geeft spelers met een technologische achtergrond de kans om een marktaandeel in de financial-servicesmarkt te bemachtigen.

Traditionele financiële dienstverleners moeten zichzelf opnieuw uitvinden: fusies, overnames, investeringen en desinvesteringen zijn het gevolg.

Op het gebied van FinTech ligt de focus in eerste instantie op de payments-sector, het segment waar de veranderingen zich het snelst hebben gemanifesteerd en waar nu volwaardige spelers actief zijn. Met de opkomst van FinTech en de recente beursgangen van verschillende financiële instellingen in Nederland, is ook de interesse van beleggers voor de financiële sector aanzienlijk toegenomen. In 2016 hebben we voor deze nieuwe niche geïnvesteerd in het opbouwen van een team en een netwerk, zijn de eerste mandaten inmiddels verkregen en wordt de research coverage stap voor stap uitgebreid.

Afwachtende start

Corporate Finance werd in de eerste helft van het jaar geconfronteerd met uitdagende kapitaalmarkten, wat leidde tot een lager volume aan kapitaalmarkttransacties. In het derde kwartaal zagen we een aantrekkelijke economie en verbetering van het sentiment op de kapitaalmarkten, wat door klanten werd benut om transacties op die kapitaalmarkt uit te voeren.

De search for income onder spaarders en beleggers speelde ons European Real Estate-team in de kaart: we waren sole advisor bij het bod van € 3 miljard op de Oostenrijkse woningverhuurder conwert door het Duitse Vonovia: de eerste grote grensoverschrijdende overname op het gebied van residentieel vastgoed.

‘Hoogwaardig en onafhankelijk advies’

Daarnaast was dit team onder meer betrokken bij kapitaalmarkttransacties van ADO Properties (Duitsland), Hamborner (Duitsland) en WDP (België). Het Life Sciences-team begeleidde de kapitaalverhogingen voor Mainstay (Ierland), Probiodrug (Duitsland) en Biocartis (België); bedrijven die Kempen in voorgaande jaren ook bij hun initiële beursgang bijstond. Het Benelux-team verzorgde onder meer de herplaatsing van het 15%-belang van Boskalis in Fugro.

Investeren in relevantie

Ook Securities had te maken met uitdagende kapitaalmarkten. Daarnaast bereiden wij ons voor op de inwerking-treding van MiFID II, dat op 3 januari 2018 in werking treedt. We verwachten dat deze veelomvattende regelgeving zal leiden tot een verhoogd kostenbewustzijn onder beleggers voor (betaalde) research en dat de focus op relevantie van de research toeneemt.

Investeren in de kwaliteit en relevantie van onze research legt de basis voor de voortzetting van onze sterke positie in onze niches. Ook investeren we in technologie om ons research-aanbod beter te kunnen positioneren en verfijnen.

Merchant Banking begint vaak bij research: onze analisten volgen aandelen in de gekozen niches, schrijven daar rapporten over en geven aanbevelingen aan onze klanten, institutionele beleggers. Van content gaan we naar flow, waarbij wij als broker kunnen optreden. Vervolgens worden we bij kapitaalmarkttransacties betrokken: beursgangen, claimemissies en andere deals. Met research en flow voegen we aantoonbaar waarde toe voor ondernemingen, die betrokkenheid maakt ons ook relevant bij kapitaalmarkttransacties.

Gestructureerde producten

We lanceerden gestructureerde beleggingsproducten voor klanten bij Asset Management en Private Banking, die te midden van de huidige marktomstandigheden de mogelijke downside kunnen beperken. Onze garantieproducten kunnen Private Banking-klanten helpen bij het verder structureren van de beleggingsportefeuille en het behalen van positieve rendementen met een lager risicoprofiel. In 2016 lanceerden we kempenmarkets.nl, een website die klanten tot in detail informeert over gestructureerde producten. Hiermee beantwoorden we de maatschappelijke roep om meer transparantie over deze categorie beleggingen.

Van Lanschot Participaties

Van Lanschot Participaties, het participatiebedrijf van Van Lanschot dat minderheidsbelangen verwert en beheert in buitengewone ondernemingen, had een succesvol investeringsjaar. We verwierven drie nieuwe deelnemingen, in Trophy Assets Holding, Market Food Group en Adomex International.

Onze mensen

Een excellente beleving voor onze klanten begint bij een excellente werkomgeving voor onze mensen.

Van Lanschot Kempen is een betrokken werkgever: onze mensen en onze kennis zijn ons belangrijkste kapitaal. We zijn ook een moderne werkgever, die de dialoog verkiest boven ingewikkelde regels en procedures. Wij willen onze mensen fair en persoonlijk benaderen. Onze mensen hebben met elkaar gemeen dat ze willen worden uitgedaagd en geïnspireerd.

Naast een goede beloning en competitieve arbeidsvoorwaarden bieden we ze daarom uitgebreide mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling.

Afgelopen jaar voegden we staf- en supportafdelingen samen, stemden we workflows en processen beter op elkaar af en harmoniseerden we onze arbeidsvoorwaarden. Ook ontwikkelden we een gezamenlijke screening voor nieuwe medewerkers. Hiermee verbeterden we de kwaliteit en efficiëntie: door teams bij elkaar te plaatsen leren ze van elkaar, door meer met elkaar samen te werken wordt het doorstromen van talent tussen de verschillende business units makkelijker.

‘Het gezamenlijke versterken, het unieke behouden’

De recruiters van Van Lanschot en Kempen trekken gezamenlijk op bij het werven van nieuwe medewerkers en in de universiteitssteden zetten we onze eigen medewerkers in als ambassadeurs. Naast Van Lanschot Kempen blijven we ook de kracht van de merken Van Lanschot, Evi en Kempen afzonderlijk benutten: een private bank met persoonlijke bediening, een online coach voor vermogensopbouw voor iedereen, een vermogensbeheerder voor institutionele partijen en een gespecialiseerde internationale zakenbank. We zoeken talenten die bijdragen aan het unieke van die kernactiviteiten en het gezamenlijke mee willen helpen versterken.

Diversiteit

Bij Van Lanschot Kempen willen we dat onze mensen net zo divers zijn als de maatschappij waarin we leven. We beschouwen verschillen in achtergrond als een kwaliteit en willen een organisatie zijn waar iedereen tot zijn recht komt en allerlei soorten mensen met elkaar samenwerken. Op het gebied van zichtbare diversiteit, bijvoorbeeld leeftijd of man-vrouw-verhouding, willen we het elk jaar beter doen. We zijn ons ervan bewust dat we hierin actief stappen moeten zetten en resultaat moeten laten zien, maar we vertrouwen erop dat een uitgesproken inclusieve bedrijfscultuur ertoe zal leiden dat verhoudingen stap voor stap worden rechtgetrokken. In onze groep trainees is de verhouding man-vrouw nu al ongeveer 50/50.

Niet bij een grootbank

Toptalent is schaars, toch zien we dat een aantal high potentials er bewust voor kiest om niet bij een grootbank te werken maar bij Van Lanschot Kempen. Zij zien de mogelijkheid om in een compacte, dynamische organisatie al in een vroege fase van hun loopbaan het verschil te kunnen maken. Daarnaast kunnen onze prestaties op het gebied van verantwoord ondernemen voor met name millennials een reden zijn om voor ons te kiezen. We gaan die prestaties nog nadrukkelijker onder de aandacht van die doelgroep brengen. We werken hard aan het vergroten van onze zichtbaarheid bij de relevante doelgroepen en gebruiken sociale media om jong talent en toekomstige trainees al vroegtijdig aan ons te binden, zodat we huidige en toekomstige vacatures kunnen blijven vervullen.

Vitaliteit

In 2015 behaalde Van Lanschot een score van 71% op medewerkersbetrokkenheid bij de health & engagementscan: 9% hoger dan de score behaald door de 'BV Nederland'. De belangrijkste doelstellingen van de scan waren om het gesprek tussen leidinggevenden en medewerkers te starten over gezondheid en vitaliteit op de werkvloer en om het ziekteverzuim zo laag mogelijk te houden. In 2016 kozen we ervoor om geen nieuw onderzoek uit voeren, maar op basis van de uitkomsten uit 2015 de betrokkenheid en vitaliteit van onze medewerkers verder te verhogen. Daarnaast heeft Van Lanschot workshops en trainingen georganiseerd op het gebied van onder andere leefstijl, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. De resultaten hiervan zullen worden gemeten in een volgend onderzoek. Na een eerdere engagementscan onder medewerkers van Kempen is ook daar een succesvol vitaliteitsprogramma opgezet dat in 2017 wordt voortgezet. Dit programma, bestaande uit een gevarieerd aanbod van workshops, stimuleert en ondersteunt medewerkers bij het verhogen van hun mentale en fysieke weerbaarheid.

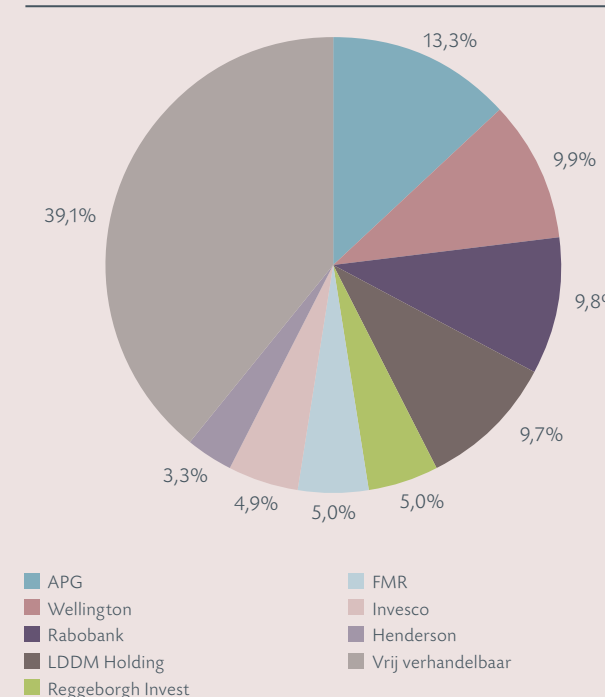
Anticiperen op veranderingen

Gelet op de snelle ontwikkelingen in de markt, stimuleren we onze medewerkers om tijdig te anticiperen op veranderingen en de relevantie van hun huidige baan geregeld te toetsen aan de actualiteit, zodat ze ook op de lange termijn inzetbaar blijven, binnen of buiten onze organisatie. Daarnaast vernieuwen we onze organisatie door nieuwe mensen aan te nemen met kennis en ervaring op het gebied van digitalisering van dienstverlening. Daarmee kunnen we ons aanpassen aan de veranderende klantbehoefte en de wens om digitale en persoonlijke dienstverlening op een slimme en professionele wijze te integreren.

Het aandeel Van Lanschot

In 2016 is de aandeelhoudersbasis van Van Lanschot sterk veranderd. In juni 2016 heeft Delta Lloyd haar 30%-belang in Van Lanschot verkocht. Delta Lloyd was sinds de jaren '70 een loyale aandeelhouder van Van Lanschot. De verkoop van haar belang vormde een van Delta Lloyds managementacties en kapitaalmaatregelen om de solvabiliteit van Delta Lloyd te verhogen. Omdat Van Lanschot belang heeft bij een stabiele aandeelhoudersbasis, die haar strategie en positionering als onafhankelijke, gespecialiseerde wealth manager ondersteunt, heeft Van Lanschot de plaatsing ondersteund.

Aandeelhoudersbasis



Creditratings

Creditratings	Standard & Poor's	Fitch Ratings
Langetermijn-creditrating	BBB+	BBB+
Outlook langetermijn-creditrating	Stable outlook	Stable outlook
Kortetermijn-creditrating	A-2	F2
Datum laatste ratingrapport	6 februari 2017	26 januari 2017

Aan het einde van de inschrijvingsperiode voor de aandelenplaatsing overtroffen de inschrijvingen het aantal beschikbare aandelen meerdere malen. Er was veel belangstelling van gerenommeerde institutionele beleggers en Nederlandse particuliere beleggers. De leden van de Executive Board en medewerkers van Van Lanschot hebben eveneens deelgenomen aan de plaatsing.

In oktober 2016 heeft Rabobank haar belang in Van Lanschot verlaagd naar 9,8%, door een 2,3%-belang te verkopen. Rabobank zette deze stap om gebruik te kunnen maken van een gunstigere kapitaalweging voor het resterende belang.

Volgens de meldingen bij de Autoriteit Financiële Markten is onze aandeelhoudersbasis opgebouwd zoals in bovenstaande figuur.

In vervolg op de plaatsing in juni 2016 zijn UBS en Goldman Sachs gestart met het schrijven van research over Van Lanschot. ABN AMRO, Kepler Cheuvreux en ING volgden Van Lanschot al.

Creditratings

Van Lanschot laat periodiek haar kredietwaardigheid beoordelen door Fitch Ratings en Standard & Poor's. Van Lanschot draagt zorg voor een hoge kredietwaardigheid door de bankbalans in dienst van de klant te stellen en door enkel risico's te nemen die ze goed kan beheersen en begrijpen. Dit heeft zijn uitwerking in gedegen processen voor risicobeheersing en in een sterke kapitaal- en liquiditeitspositie. De huidige creditratings van Van Lanschot reflecteren daardoor een gezonde kapitaal- en fundingpositie en een laag risicoprofiel.

Dividend en dividendbeleid

Vanaf 2016 streeft Van Lanschot ernaar om tussen de 50% en 70% van de onderliggende nettowinst toekomend aan aandeelhouders uit te keren als dividend. De behaalde resultaten en onze solide kapitaalpositie geven ons aanleiding om voor het vierde jaar op rij een hoger dividend voor te stellen aan onze aandeelhouders. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 18 mei 2017 wordt daarom voorgesteld een dividend over 2016 uit te keren van € 1,20 per gewoon aandeel A. Uitgaande van het aantal uitstaande aandelen per 31 december 2016 (exclusief aandelen gehouden door Van Lanschot) bedraagt het dividend in totaal € 49,0 miljoen (pay-out ratio van 63,5% over de onderliggende nettowinst toekomend aan aandeelhouders).

‘Veel belangstelling van gerenommeerde institutionele beleggers’

Eén van de pijlers van onze strategie is het verlagen van de kapitaalintensiteit van onze activiteiten. Met het afbouwen van de zakelijke kredietportefeuille van Corporate Banking en het optimaliseren van de inzet van kapitaal in andere bedrijfsonderdelen, nemen de risicogewogen activa en daarmee de kapitaalbehoefte sterk af. Als gevolg hiervan wordt onze vermogensstructuur minder efficiënt: er is overtollig kapitaal dat niet nodig is voor het uitvoeren van de kernactiviteiten. Dit komt tot uitdrukking in de CET 1-ratio die per ultimo 2016 al hoger ligt dan de doelstelling voor 2020.

Wij kiezen ervoor overtollig kapitaal uit te keren aan onze aandeelhouders. Dit kapitaal is niet nodig voor het doen van investeringen aangezien deze, inclusief het strategisch investeringsprogramma, vanuit de winst-en-verliesrekening te financieren zijn. Wij zullen geen grote overnames doen die het karakter van onze onderneming zouden veranderen. Bolt-on acquisities, waarvan de overname van de private banking-activiteiten van Staalbankiers een voorbeeld is, hebben een beperkte impact op onze kapitaalpositie. Het aanhouden van overtollig kapitaal voor eventuele acquisities is daarom niet nodig.

Wij zien het uitkeren van dividend als een goede en efficiënte manier om kapitaal terug te betalen aan alle aandeelhouders. In aanvulling hierop kunnen we, binnen de geldende wet- en regelgeving, ook kiezen voor andere opties, zoals het inkopen van aandelen of het terugbetalen van agio.

Het voorgestelde dividend past binnen de gekozen bandbreedte van 50-70%. Bovendien laat het dividend per aandeel een bestendig stijgende lijn zien in vergelijking met voorgaande jaren.



Proberen verrassingen te minimaliseren

Ik ben medeverantwoordelijk voor onze visie op de economie en de kapitaalmarkt en het doorvertalen daarvan richting ons beleggingsbeleid. Een glazen bol heb ik niet, wel kan ik realistische inschattingen maken. Ik lees natuurlijk wat collega's bij andere banken of organisaties schrijven, maar ontwikkel een eigen visie. Je onderscheiden is van groot belang in deze competitieve markt.

Voor mijn werk ga ik niet af op mijn gevoel, ik kijk naar data die wij economen 'voorlopende indicatoren' noemen. We anticiperen op meerdere scenario's en communiceren onze visie open en eerlijk naar de klant. Mijn baan is afwisselend, ik weet op maandag niet wat de week gaat brengen. Klanten houden juist niet van verrassingen, door helder en op tijd te communiceren probeer ik die te minimaliseren.

Ik heb eerder bij de overheid gewerkt, bij KCM gaan de dingen in het geheel niet stroperig. Besluiten gaan niet 'over meerdere schijven', ze worden vlot maar doordacht genomen. Daar krijg ik energie van.

Ik ben ook edelsmid, een heel ander vak, al heeft het met mijn werk gemeen dat concentratie vereist is en dat je echt concreet resultaat ziet. Maar daar houdt de overeenkomst op, ik vind het juist prettig om naast mijn werk iets totaal anders te doen!

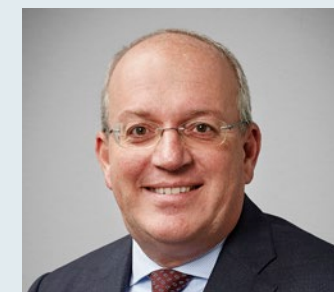
Ruth van de Belt – investment strategist bij KCM

Personalia Executive Board

Van Lanschot Kempen heeft een Executive Board bestaande uit de leden van de Raad van Bestuur van Van Lanschot en de Directie van Kempen. Zij sturen gezamenlijk de kernactiviteiten Private Banking, Evi, Asset Management en Merchant Banking aan.



Karl Guha (1964)
Voorzitter
Benoemd op 2 januari 2013



Constant Korthout (1962)
Chief Financial Officer/
Chief Risk Officer
Benoemd op 27 oktober 2010



Arjan Huisman (1971)
Chief Operating Officer
Benoemd op 6 mei 2010



Richard Bruens (1967)
Private Banking
Benoemd op 15 mei 2014



Paul Gerla (1966)
Asset Management
Benoemd op 1 januari 2009



Joof Verhees (1960)
Merchant Banking
Benoemd op 1 januari 2009

Tijdelijke correcties zijn van alle tijden

Sinds 2005 ben ik verantwoordelijk voor de beleggingsfondsen Kempen Orange Fund en Kempen Oranje Participaties, gericht op Nederlandse small en mid caps en Nederlandse en Europese deelnemingen. We werken in een klein team van specialisten en zijn verantwoordelijk voor analyse, portefeuillebeheer en langetermijnbetrokken-aandeelhouderschap. Elk teamlid heeft zijn eigen specifieke kennis en ervaring. Om twee voorbeelden te noemen: Erwin Dut was jarenlang hoofd aandelenresearch en Michiel van Dijk is een ervaren specialist in het waarderen van aandelen.

De beursgenoteerde small caps waar we in beleggen ken ik van haver tot gort, vaak langer dan de CEO van het bedrijf zelf. Ik vind het inspirerend om me op een niche te richten, dan kun je je echt verdiepen. Ik werk bijna 25 jaar bij Kempen, waar ik ben begonnen in de dealingroom. Ik geloof er niet in om elke twee jaar van baan te veranderen. Daarnaast is de organisatie door de jaren heen enorm veranderd en is dit een zeer dynamisch vakgebied.

De kern van ons werk is wel hetzelfde gebleven: langetermijntrends onderscheiden bij bedrijven in een aandelenmarkt die soms zeer wispelturig kan zijn. Zo is een tijdelijke correctie in de markt van alle tijden, daar moeten wij ons niet gek door laten maken. Het gaat uiteindelijk om de kwaliteit en langetermijnwinstcapaciteit van een bedrijf.

Joop Witteveen – beheerder Kempen Orange Fund en Kempen Oranje Participaties bij KCM



Kunstwerk: Mirjam Offringa, *Het Contact*, 2013, video

Contact & colofon

Dit overzicht van het Jaarverslag 2016 is een uitgave van F. van Lanschot Bankiers NV.

Via investorrelations@vanlanschot.com kunt u extra exemplaren aanvragen. U kunt dit overzicht en het volledige Jaarverslag 2016 (alleen in het Engels) ook online bekijken.

Contact

Voor meer informatie, vragen of uw reactie op dit jaaroverzicht kunt u contact opnemen met:

Van Lanschot NV
Hooge Steenweg 29
5211 JN 's-Hertogenbosch
Telefoon +31 73 548 35 48
vanlanschot@vanlanschot.com
corporate.vanlanschot.nl

Colofon

Redactie: Van Lanschot
Teksten en interviews: Erik Jan Harmens, Citigate First Financial
Fotografie: Jan Willem Scholten, Jessy Visser
Vormgeving en dtp: Capital Advertising

Deze uitgave is milieuvriendelijk geproduceerd, gebruikmakend van 100% plantaardige inkt en FSC Mix credit-papier.

Disclaimer

De informatie die is opgenomen in deze publicatie is uitsluitend bestemd voor algemene doeleinden. Deze publicatie is geen aanbod of een uitnodiging tot het doen van een aanbod en u kunt aan deze publicatie geen rechten ontleen. Bij de totstandkoming van deze publicatie hebben wij de grootst mogelijke zorgvuldigheid betracht bij de selectie van externe bronnen. Wij kunnen niet garanderen dat de informatie van deze bronnen die in deze publicatie is opgenomen juist en volledig is of in de toekomst zal blijven. Wij aanvaarden geen aansprakelijkheid voor druk- en zetfouten. Wij zijn niet verplicht de informatie die we hebben opgenomen in deze publicatie te actualiseren of te wijzigen. Alle rechten ten aanzien van de inhoud van de publicatie worden voorbehouden, inclusief het recht van wijziging.

Het Jaarverslag 2016 verschijnt in het Engels op corporate.vanlanschot.nl/en. In geval van verschillen tussen het Engelse jaarverslag en dit Nederlandse jaaroverzicht heeft het Engelse jaarverslag voorrang.

Overige informatie

F. van Lanschot Bankiers N.V. is statutair gevestigd aan de Hooge Steenweg 29, 5211 JN te 's-Hertogenbosch, KvK 's-Hertogenbosch nr. 16038212 met btw-identificatienummer NL.004 670632.B.01. F. van Lanschot Bankiers N.V. is als bank geregistreerd in het Wft-register en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank NV (DNB), Postbus 98, 1000 AB Amsterdam, en de Autoriteit Financiële Markten (AFM), Postbus 11723, 1001 GS Amsterdam. F. van Lanschot Bankiers N.V. kan optreden als aanbieder van betaal-, spaar- en kredietproducten, als bemiddelaar in verzekeringsproducten en als aanbieder en/of uitvoerder van beleggingsdiensten.