

Oplossingsgedreven

Oplossingen op maat voor al onze klanten

pagina 24

Verantwoord ondernemen

Duurzaamheid wordt de standaard

pagina 26

Waardecreatie

Hoe we langetermijnwaarde creëren

pagina 12



Jaaroverzicht 2018



VAN LANSCHOT
KEMPEN

Gespecialiseerd in de toekomst sinds 1737

Van Lanschot Kempen is de oudste onafhankelijke financiële instelling van Nederland. We zijn een wealth manager met bijna vier eeuwen ervaring, actief onder drie sterke merknamen: Van Lanschot, Evi en Kempen.

Veranderende klantbehoeften, maatschappelijke veranderingen, geavanceerde technologie, en

toenemende concurrentie: het zijn allemaal factoren die onze bedrijfsomgeving beïnvloeden. Om relevant te zijn en te blijven voor onze klanten en andere stakeholders – vandaag, morgen en in de toekomst – spelen wij op deze veranderingen in.

Inhoud

Voorwoord	4
Wie we zijn en wat we doen	6
Hoe we langetermijnwaarde creëren	12
Onze strategie	14
Onze strategische transformatie	
Trends en ontwikkelingen	
Verwachtingen van stakeholders en onze dilemma's	
De volgende fase in onze strategie	
Onze business thema's	22
Economie en toezicht	
Oplossingen voor klanten	
Digitalisering en advanced analytics	
Verantwoord ondernemen	
Onze mensen	
Onze kernactiviteiten	30
Van Lanschot Private Banking	
Evi van Lanschot	
Kempen Asset Management	
Kempen Merchant Banking	
Het aandeel Van Lanschot Kempen	36
Executive Board	40
Contact & colofon	43



Voorwoord

We hebben een redelijk goed jaar achter de rug. Zowel voor wat betreft onze resultaten als onze mogelijkheden om vorm te geven aan onze doelstellingen voor wealth management.

Resultaten

We hebben in 2018 goede commerciële resultaten geboekt, zoals de stijging van onze provisie-inkomsten met 10% en € 1 miljard netto-instroom van assets under management (AuM). Net als bij de meeste andere financiële instellingen had de marktvolatiliteit impact op onze inkomsten, vooral tegen het einde van 2018.

Veranderingen in 2018

Veel van de doelen die we in onze laatste strategische evaluatie in 2013 en bij de strategie-update van 2016 hadden geformuleerd, zijn inmiddels bereikt. Een nieuwe strategische evaluatie is niet nodig, maar gezien de huidige technologische, economische en geopolitieke veranderingen is dit wel een goed moment voor vervolgstappen in onze wealth managementstrategie.

Sommige doelen zijn min of meer hetzelfde gebleven, andere zijn verder uitgekristalliseerd en er zijn nieuwe doelen bij gekomen. Bij de afweging van onze tactische en strategische vervolgstappen hebben we vooral gekeken naar het effect van technologie en advanced analytics op onze klanten, op de omgeving waarin we actief zijn en natuurlijk op onszelf.

Het is goed om nog eens te herhalen dat we een wealth manager zijn. We bieden geïntegreerde wealth managementdienstverlening op het gebied van private banking, asset management en merchant banking. Ons belangrijkste doel is om een toonaangevende speler te zijn in de door ons gekozen aandachtsgebieden.

Financiële doelstellingen

We hebben onze financiële doelstellingen voor 2023 vastgesteld. Onze doelstellingen voor het rendement op ons kernkapitaal (RoCET 1) en voor de kapitaalpositie zijn onveranderd. We streven naar een RoCET 1 van 10-12% en een kernkapitaalratio (CET 1-ratio) van 15-17%. Gezien die doelstelling voor onze kapitaalratio en het feit dat we daar ruimschoots boven zitten, blijven we volop inzetten op ons ROE- en dividendbeleid. Verder willen we een deel van dat extra kapitaal investeren in groei van onze bestaande activiteiten én in groei door mogelijke acquisities.

De doelstelling voor onze efficiencyratio hebben we aangepast van 60-65% naar 70-72%. Dit hangt samen met de veranderingen in ons businessmodel, van algemene bank naar wealth manager. Deze ratio is nagenoeg hetzelfde als bij vergelijkbare wealth managers.

De volgende fase in onze strategie

De essentie van onze strategie voor 2023 is de ontwikkeling van een volledig geïntegreerd wealth managementmodel, waarmee we het hele spectrum aan klantgroepen bedienen, van particulieren tot institutionele beleggers en bedrijven. Tijdens dat proces beogen we ook onze efficiëntie en productiviteit te verhogen. De uitvoering van die strategie steunt op twee elementen: de inzet van technologie voor de verbetering van onze productiviteit en de transformatie van onze medewerkers. Het plan dat we voor ogen hebben, leidt volgens ons tot een uitstekende dienstverlening voor onze klanten en tot rendement voor onze aandeelhouders. Tegelijkertijd komen we daarmee tegemoet aan de bredere behoeften van de samenleving.

Wat betreft 2019 voorzien we een jaar vol uitdagingen op verschillende fronten. Denk daarbij aan geopolitieke gebeurtenissen, van brexit tot Europese verkiezingen, en tastbare signalen van een economische groeivertraging in Europa. We zijn ons verder maar al te zeer bewust van de publieke opinie en het gebrek aan vertrouwen in de financiële sector. We realiseren ons dat het tijd vergt en dat we hard moeten werken om dit te veranderen. We moeten verantwoordelijkheid nemen voor onze acties. Het is daarom des te belangrijker dat we goed blijven luisteren naar onze stakeholders en de juiste beslissingen nemen. Het spreekt voor zich dat we ons blijven focussen op onze doelstellingen – zowel de financiële als de niet-financiële.

Graag wil ik onze klanten en aandeelhouders hartelijk danken voor het vertrouwen dat zij in ons hebben. Wij realiseren ons dat we alleen succesvol kunnen zijn als we diep verankerd zijn in de omgeving waarin we actief zijn en als we medewerkers hebben die dit alles mogelijk maken.

Karl Guha
Bestuursvoorzitter

Wie we zijn en wat we doen

Van Lanschot Kempen is de oudste onafhankelijke financiële instelling van Nederland. Onze geschiedenis is sterk verweven met die van de Lage Landen. Van Lanschot Kempen is oorspronkelijk in de 17de eeuw in Antwerpen ontstaan en verenigt anno 2019 het dna van verschillende ondernemingen.



Behoud en opbouw van vermogen

Ons doel is het behoud en de opbouw van vermogen voor onze klanten en voor de samenleving waarvan we deel uitmaken – uiteraard op een verantwoorde manier. Vermogen gaat in onze optiek niet alleen over financiële middelen, het omvat ook alles wat we in het leven waarderen. In bredere zin staat vermogen voor de collectieve wijsheid van een samenleving en de culturele waarden en normen waardoor die wijsheid wordt gevoed. In eerste instantie staan we onze klanten vooral bij met de financiële aspecten van vermogen, maar we kijken breder naar wat klanten belangrijk vinden en bedienen ze ook op dat vlak.

De opbouw van vermogen en de herverdeling ervan via belastingen zijn essentieel voor de ontwikkeling en handhaving van een stabiele, succesvolle samenleving. Ook de rechtsstaat is nauw verweven met een stabiele samenleving. Zonder die stabiliteit is het vrijwel onmogelijk om op een verantwoorde manier vermogen op te bouwen. Het omgekeerde geldt ook: maatschappelijk of gedeeld vermogen zorgt voor een stabiele samenleving. Omdat maatschappelijke cohesie onmogelijk is zonder de opbouw van vermogen, geloven wij dat wealth management niet alleen iets is voor een selecte groep mensen, maar een noodzaak voor iedereen.

Die visie is de basis voor de manier waarop wij onze klanten benaderen. Als onderneming bedienen we klanten in uiteenlopende segmenten (particuliere, institutionele en zakelijke klanten). We hebben daarbij één missie: een 'trusted partner' zijn en onze klanten helpen op verantwoorde wijze vermogen te behouden en op te bouwen. Door de langetermijnbelangen van onze klanten te behartigen, dragen we bij aan de groei van duurzaam beleggen en het verhogen van maatschappelijke stabiliteit.

Onze waarden

Waarden en principes zijn belangrijk en vormen de hoeksteen van ieder succesvol bedrijf, ook bij ons. Onze waarden liggen ten grondslag aan ons besluitvormingsproces en onze gedragscode. Ze zijn bepalend voor wie we zijn en waar we voor staan. Als onderneming laten we ons leiden door onze vijf kernwaarden: ondernemersgeest, vakmanschap, toewijding, discretie en specialisatie.

‘BEHOUD EN OPBOUW VAN VERMOGEN OP VERANTWOORDE WIJZE’

Kerncijfers	2018	2017
Nettoresultaat (€ mln)	80,3	94,9
Onderliggend nettoresultaat ¹ (€ mln)	103,0	112,3
Onderliggende winst per aandeel (€)	2,37	2,61
Dividend per aandeel (€)	1,45 ²	1,45
Efficiëncyratio, exclusief bijzondere items (%)	79,4	76,2
CET 1-ratio (%)	21,4	20,3
Rendement op gemiddelde CET 1 op basis van het onderliggende nettoresultaat (%)	9,8	10,4
Balanstotaal (€ mld)	14,0	14,7
Totale kredietportefeuille (€ mld)	8,6	9,1
Client assets (€ mld)	81,2	83,6
Beheerd vermogen (AuM) (€ mld)	67,0	69,0 ³
Medewerkers (fte's ultimo jaarstand)	1.621	1.658

¹ Het onderliggende nettoresultaat is de nettowinst gecorrigeerd voor eenmalige lasten voor het Strategy 2020-investeringsprogramma en reorganisatielasten. Het jaar 2017 is tevens gecorrigeerd voor een eenmalige last in verband met het herstell kader rentederivaten.

² Voorstel dividend per aandeel over 2018.

³ Per 1 januari 2018 is € 0,2 miljard in AuM overgegaan naar AuA. De vergelijkende cijfers per 31 december 2017 zijn hiervoor aangepast.

Belangrijke redenen voor klanten, medewerkers en beleggers om te kiezen voor Van Lanschot Kempen:

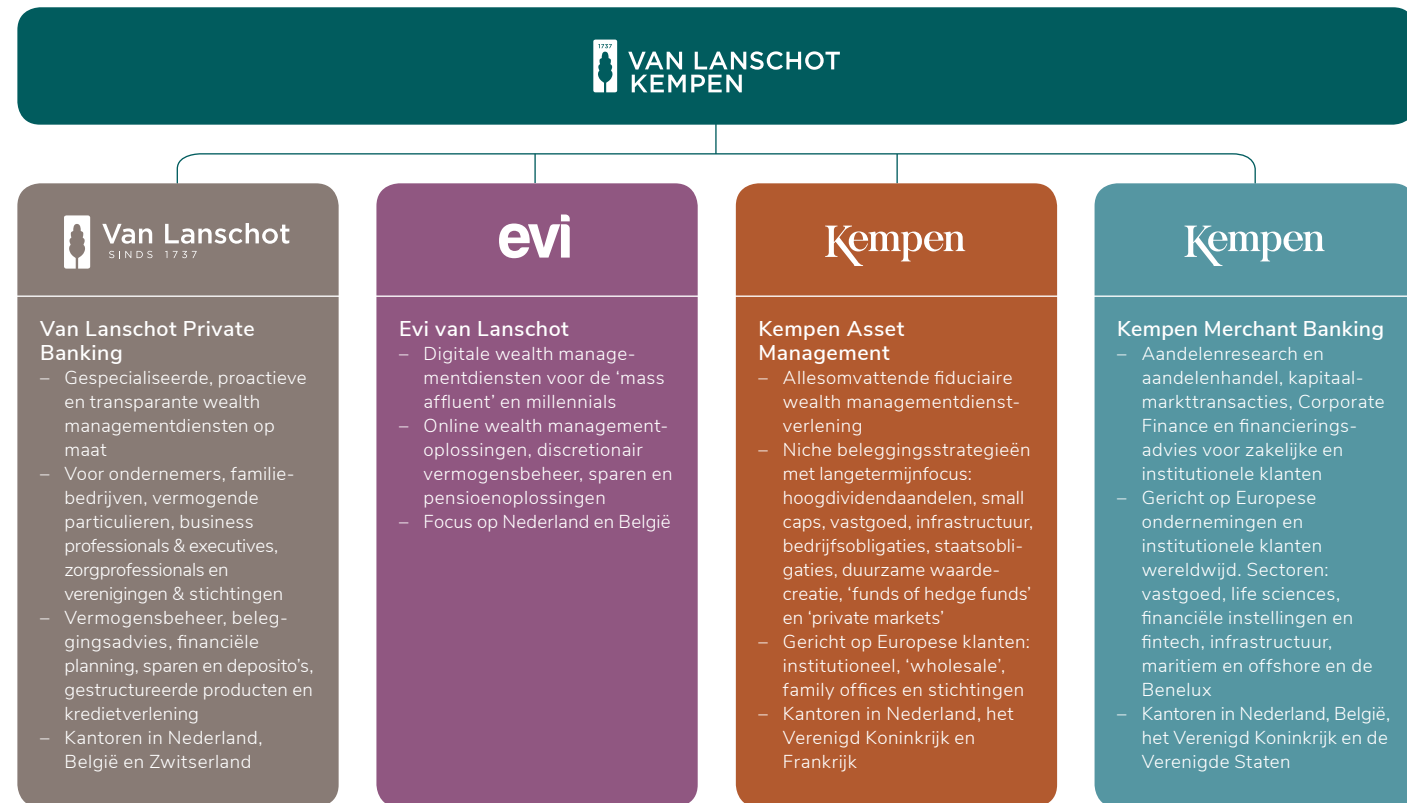
Betrouwbare reputatie en rijke geschiedenis

- Duidelijke keuze voor wealth management, gericht op particuliere, institutionele en zakelijke klanten
- Persoonlijke en professionele bediening op maat
- Elkaar versterkende kernactiviteiten, elk met een eigen cultuur en positionering als niche-speler
- Hoge mate van interactie tussen de bedrijfsonderdelen, gericht op innovatieve oplossingen voor de klant
- In-house, gespecialiseerde vermogensbeheerder met onderscheidende beleggingsstrategieën en fiduciaire expertise

- Goed track record op het gebied van transformatieprocessen en risicoafbouw
- Relatief kleine organisatie met zeer betrokken Executive Board-leden
- Inspirerende en professionele werkomgeving
- Sterk geloof in maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaam beleggen

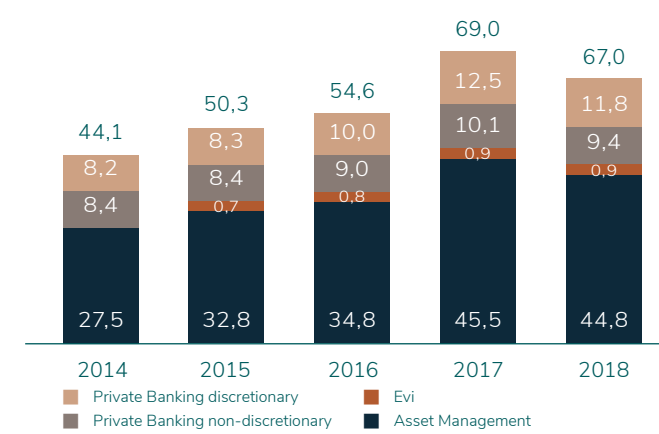
Solide financieel en risicomanagement

- Sterke kapitaalpositie en balans
- Steeds meer kapitaal vrijgespeeld door afbouw van de zakelijke kredietportefeuille
- Toenemende focus op kernactiviteiten creëert kansen voor verdere groei

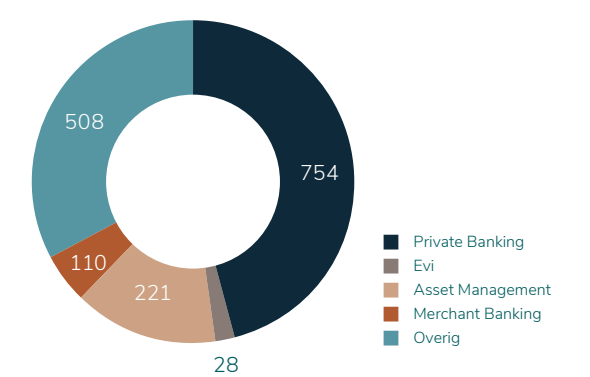


De grafieken tonen de kerncijfers per merk of bedrijfsactiviteit.

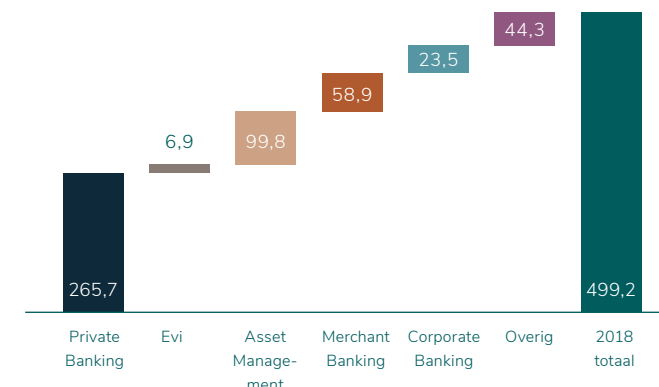
Assets under management (€ miljard, jaareinde)



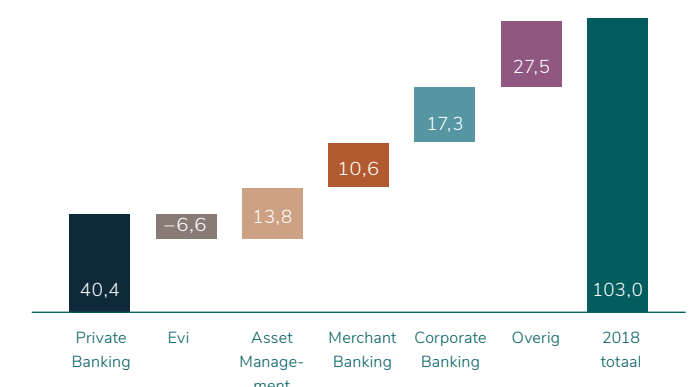
Fte-overzicht (totaal 1.621)



Inkomsten uit operationele activiteiten, per segment (€ miljoen)



Onderliggend nettoresultaat (€ miljoen)



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.

Hoogtepunten 2018

In het licht van onze wealth managementstrategie lag de nadruk in 2018 op de veranderende behoeften van onze klanten en op digitalisering. Een overzicht van de hoogtepunten van 2018.



Denken als onze klanten

Ik ben ooit begonnen als adviseur bij KPMG en heb bij BinckBank als business controller gewerkt. Daarna was het voor mij tijd om over te stappen van de backoffice naar de frontoffice. Ik wilde graag meer projecten doen waarin ik direct met klanten te maken kreeg. En dus startte ik in 2015 bij Van Lanschot Kempen, om mee te werken aan het lopende digitaliseringsprogramma. Het is mijn taak om van buiten naar binnen te denken. Wat verwacht ik als klant van een wealth manager met een omni-channelbenadering? Kijk ik drie jaar terug, dan hebben we nu een schat aan digitale mogelijkheden in vergelijking met toen. 2018 was een succesvol jaar: voor onze klanten hebben we onze Beleggen App steeds verder verbeterd, een nieuwe versie van Mijn Van Lanschot (online portal) ingericht en Vermogenshorizon geïntroduceerd. Daarnaast hebben we de Compass-app voor onze private bankers ontwikkeld en het Messaging Center voor onze beleggingsadviseurs. In 2019 integreren we onze aanpak nog

verder en tillen we onze digitale dienstverlening naar het volgende niveau.

Wij willen uitgroeien tot dé standaard in de Benelux voor omni-channel wealth management. En dus ontwikkelen we tools waarmee we onze klanten en private bankers verrassen. Met geweldige toepassingen die je bij de concurrentie niet vindt. Dat draagt bij aan de langetermijnwaarde die Van Lanschot Kempen haar klanten biedt. Een tevreden klant is een klant die blijft. Onze digitale tools en de menselijke maat versterken elkaar. En onze (klant)relaties worden er nog beter van.

Wat ik doe als ik niet eet, slaap of in 'digital' ondergedompeld ben? Ik ben een fanatiek wielrenner en mountainbiker!

Peter Huiskamp – product owner Beleggen, Van Lanschot Private Banking

Hoe we lange-termijnwaarde creëren

Vermogen helpt mensen bij de verwezenlijking van hun zakelijke, persoonlijke en maatschappelijke doelen. Het genereren van vermogen is essentieel voor (behoud van) stabiliteit in onze samenleving. Dat vraagt om een langetermijnvisie waarin rekening wordt gehouden met economische, sociale en milieuaspecten.



Waardecreatiemodel

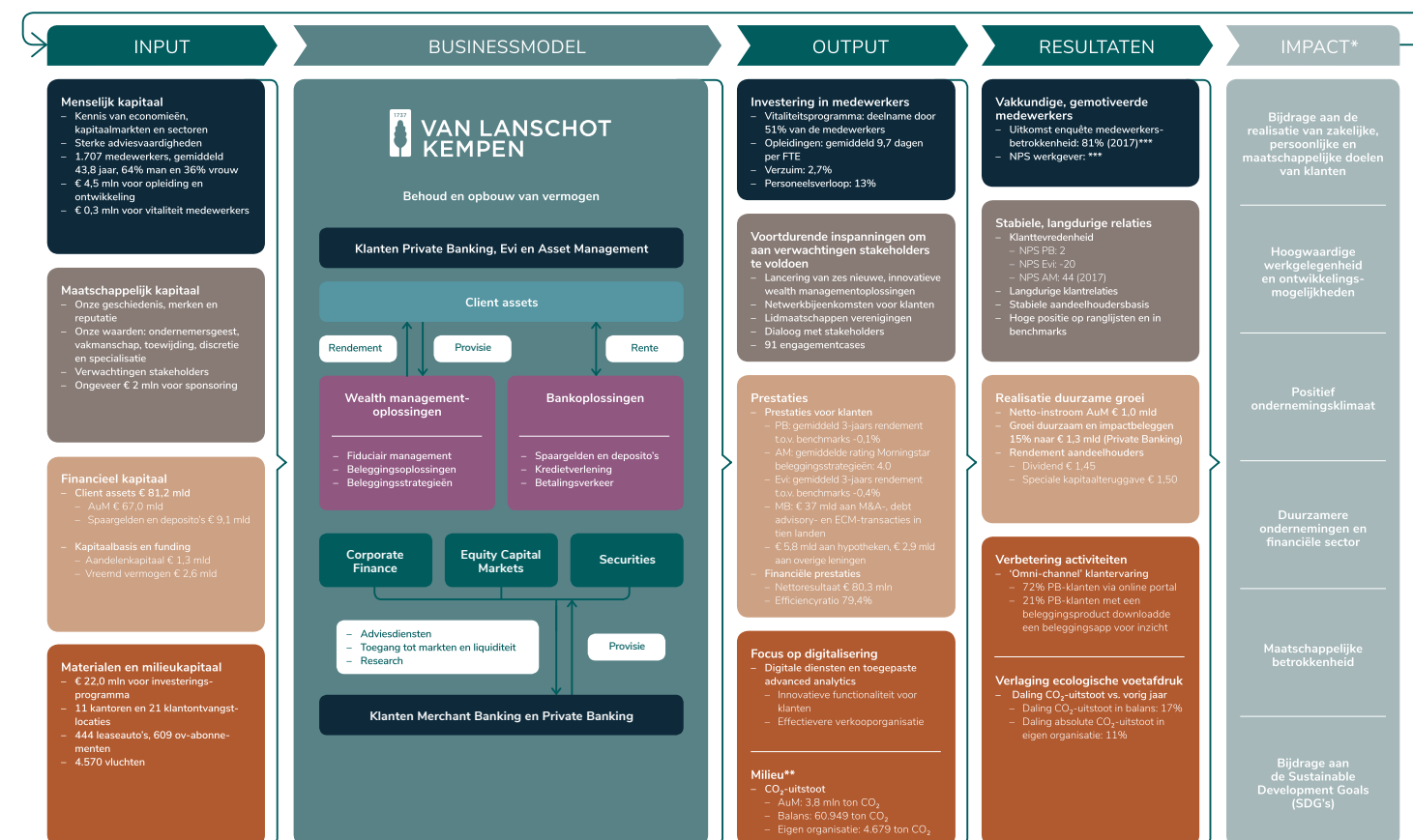
Ons waardecreatiemodel geeft inzicht in de door ons gecreëerde waarde en impact voor de lange termijn. Het model bestaat uit vijf kolommen: input, businessmodel, output, resultaten en impact.

Rekening houdend met marktontwikkelingen en de belangen van onze stakeholders is onze strategie uitgewerkt in ons businessmodel. De output en resultaten tonen de uitkomsten van de input en ons businessmodel in het afgelopen boekjaar. Dat zijn de effecten op de korte termijn. In de laatste kolom staan de maatschappelijke relevantie en het langetermijneffect dat we willen realiseren. Ons streven is onze negatieve impact te verminderen (onder andere door bij onze activiteiten rekening te houden met maatschappelijke en milieucriteria, zoals mensenrechten en klimaatverandering) en onze positieve impact te versterken (onder meer via duurzame oplossingen en impactbeleggen).

Onze bijdrage aan de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties

Bij de Sustainable Development Goals (SDG's) draait het om langetermijnfocus op een duurzame samenleving. Als wealth manager met een langetermijnvisie ondersteunen en bevorderen we deze doelen. Op dit moment dragen we via onze kernactiviteiten specifiek bij aan vijf van de zeventien SDG's:

- **SDG 7:** verzeker toegang tot betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne energie voor iedereen;
- **SDG 8:** bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen;
- **SDG 12:** verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen;
- **SDG 16:** bevorder vreedzame en inclusieve samenlevingen met het oog op duurzame ontwikkeling, verzeker toegang tot justitie voor iedereen en creëer op alle niveaus doeltreffende, verantwoordelijke en open instellingen;
- **SDG 17:** versterk de implementatiemiddelen en revitaliseer het wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling.



* Zie voor voorbeelden vanlanschotkempen.com/vo-beleid.

** Onze CO₂-meting betreft circa twee derde van onze balans en ongeveer de helft van onze AuM. Cijfers betreffen beste schattingen en worden volgend jaar nader aangescherpt.

*** In 2018 werd geen enquête voor medewerkersbetrokkenheid gehouden en daardoor zijn er geen cijfers beschikbaar.

Onze strategie

Van Lanschot Kempen is een winstgevende wealth manager met een goede kapitaalpositie en een sterke nichepositie in de markt. Met onze kennis en ervaring, onze persoonlijke en klantgerichte benadering, onze unieke combinatie van activiteiten en ons track record onderscheiden we ons in onze marktsegmenten.

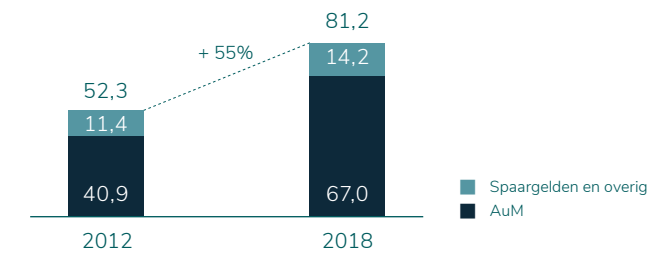


Onze strategische transformatie

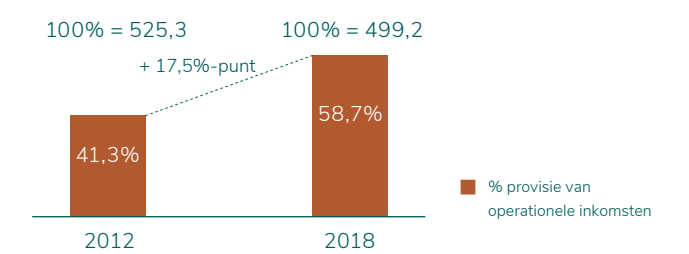
Onze transformatie van een kleine, algemene bank naar een gespecialiseerde, onafhankelijke wealth manager begon in 2013. Als wealth manager streven we enerzijds naar groei van het vermogen dat we beheren (AuM), anderzijds bouwen we onze portefeuille met zakelijke leningen af. Het resultaat is dat

de provisie-inkomsten zijn uitgegroeid tot onze belangrijkste bron van inkomsten. Tegelijkertijd is onze kapitaalpositie aanzienlijk verbeterd doordat onze activiteiten minder kapitaalintensief zijn geworden. Die transformatie lichten we toe met de grafieken hieronder.

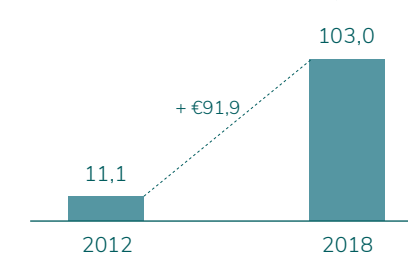
Client assets en AuM¹ (€ miljard)



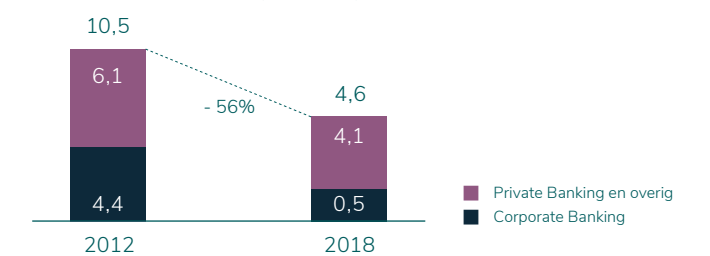
Provisie als % van operationele inkomsten (€ miljoen)



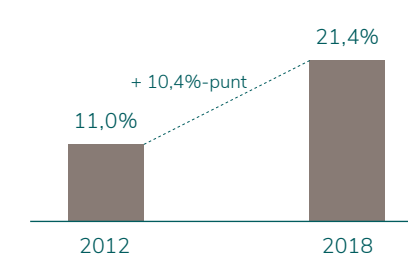
Onderliggend nettoresultaat² (€ miljoen)



Risicogewogen activa (€ miljard)



Common Equity Tier 1-ratio³



Rendement op Common Equity Tier 1³



¹ Overig bestaat uit deposito's, assets under administration en assets under monitoring & guidance.

² Het onderliggend nettoresultaat betreft het nettoresultaat gecorrigeerd voor de kosten voor het strategisch investeringsprogramma en de reorganisatielasten. 2012 is ook gecorrigeerd voor een impairment op goodwill en immateriële vaste activa.

³ 2012 phase-in; 2018 fully loaded.

Trends en ontwikkelingen

Nieuwe trends, technologieën en diensten hebben ingrijpende gevolgen voor de samenleving, de economie én de financiële sector. Hieronder schetsen we de meest relevante ontwikkelingen in onze bedrijfsomgeving. Zie 'Onze business thema's' voor meer informatie over hoe wij hierop inspelen.

Veranderende samenleving

Zelfredzaamheid

De gemiddelde leeftijd van de westerse bevolking neemt de komende decennia alleen maar toe. Het huidige welvaartsstelsel komt daarmee onder druk te staan. De verwachting is dan ook dat zelfredzaamheid een steeds grotere rol gaat spelen. De overheid trekt zich steeds verder terug en de rol van mantelzorg en/of commerciële aanbieders wordt steeds belangrijker. Dat vraagt om structurele wealth management-oplossingen.

Verschuiving naar 'doing good'

Overheid en bedrijfsleven stimuleren het verminderen en voorkomen van negatieve effecten op milieu en maatschappij. In de toekomst voorzien we een verschuiving van dit uitgangspunt van 'doing no harm' naar 'doing good'. Organisaties worden steeds meer aangesproken op het leveren van een positieve bijdrage en een toenemend aantal klanten kiest voor duurzaam beleggen en impactbeleggen. En ook voor (potentiële) medewerkers weegt de mate van duurzaamheid van een werkgever steeds zwaarder.

Geavanceerde technologie

Digitalisering voor een betere klantervaring

In veel sectoren zijn processen en activiteiten de afgelopen jaren geautomatiseerd, zo ook in de financiële sector. Een geautomatiseerd proces verhoogt de efficiëntie en vermindert het aantal fouten (en daarmee ook de kosten). Veel mid-en-back-officewerk is geautomatiseerd en digitale middelen worden steeds vaker ingezet voor controlewerkzaamheden. De interactie met klanten verbetert ook door digitalisering. De klant heeft toegang tot en keuze uit verschillende communicatiekanalen en dat kan leiden tot een betere klantervaring.



Steeds meer data

Door de toenemende beschikbaarheid van data en de grotere rekenkracht van computers ontstaan er mogelijkheden voor advanced analytics die niet alleen inzicht bieden in de behoeften van klanten, maar ook in mogelijke oplossingen en grotere efficiëntie. Naarmate het gebruik van technologie en advanced analytics groeit en de toepassingen slimmer worden, stijgt ook de waarde van de verzamelde data. Een organisatie die data kan inzetten, wordt relevanter voor klanten, kan maatwerkproducten tegen aantrekkelijke prijzen aanbieden en kan transparanter zijn over de exacte werking van een product. Datagebruik betekent ook dat organisaties anders gaan werken.

Informatiebeveiliging

Er is steeds meer informatie beschikbaar en de kwaliteit van de verzamelde data wordt steeds beter. En dus neemt ook het belang van de veiligheid van die informatie toe. Dat betreft zowel de fysieke veiligheid (toegang tot de gebouwen van organisaties) als de online veiligheid (de opslag van gegevens). Cybercrime komt vaker voor, en organisaties moeten de privacy van hun klanten kunnen garanderen.

Veranderende behoeften van klanten

Relevante informatie

Dat we door de technologie ieder moment van de dag online zijn, kan ook leiden tot een overdosis aan informatie. Daarom is het essentieel dat organisaties in staat zijn om alleen relevante informatie naar hun klanten te sturen, zodat deze precies die oplossing aangeboden krijgen die zij op dat moment nodig hebben. Aanvullende informatie moet desgewenst makkelijk op te zoeken zijn en voldoen aan de groeiende vraag om transparantie.

Bediening op maat

Klanten willen voor hun vraagstukken oplossingen die van hun kant minimale inspanning vergen. Belangrijk hierbij zijn transparantie, makkelijke toegang, gebruiksgemak en directe beschikbaarheid. Het gevolg: sectoren integreren en klanten kunnen via het platform van de ene organisatie ook toegang krijgen tot de diensten of producten van andere organisaties. Ook in de institutionele sector is de vraag naar producten en diensten veranderd. Zo wordt het fiduciaire mandaat steeds vaker opgebroken in verschillende onderdelen. Klanten kiezen zelf welke dienstverlening zij afnemen en verbinden zich niet meer automatisch aan een totaalpakket.

Overdracht vermogen naar de volgende generatie

Jongere generaties erven uiteindelijk het vermogen van hun ouders en bouwen hun eigen vermogen op. Net als iedere andere dienstverlener moet ook een wealth manager het hebben van goede relaties met huidige en toekomstige klanten. Verschillende generaties hebben verschillende voorkeuren als het gaat om producten en diensten. Organisaties moeten in staat zijn om dat te herkennen en daarop in te spelen.

Groeiende concurrentie

Een competitief landschap

Onder bestaande en nieuwe wealth managers met uiteenlopende businessmodellen is een hevige concurrentie gaande om beheerd vermogen aan te trekken. Fintechs en robo-adviseurs komen met nieuwe proposities tegen lage kosten en maken gebruik van nieuwe technologie en platforms die weinig onderhoud nodig hebben. De toegenomen kennis van klanten en de mogelijkheden om aanbieders van actieve en passieve beleggingsoplossingen met elkaar te vergelijken maakt dat klanten eenvoudig kunnen overstappen. Wealth managers moeten inspelen op de wens van klanten om hun vermogen breder te beleggen, zoals in startups of in vastgoed.

De consolidatie van de financiële en wealth management-sector zet verder door: wet- en regelgeving dwingt wealth managers (oneigenlijke) prikkels te reduceren of te schrappen en provisies inzichtelijk te maken voor klanten, door de concentratie van vermogen dalen de marges, en de aanhoudende lage rentestand zorgt voor lagere rente-inkomsten.

Ontwikkeling van geavanceerde oplossingen

De sterke instroom in passieve producten en de uitstroom uit alledaagse, semi-actieve, algemene beleggingsproducten duidt op groeiende kennis bij klanten en het belang van meer transparantie. Om relevant en winstgevend te blijven, zullen wealth managers zich verre moeten houden van producten die niet onderscheidend zijn en zich juist moeten richten op de ontwikkeling van gespecialiseerde producten met een hoge groei.

VAN LANSCHOT KEMPEN FOUNDATION

We ondersteunen projecten die bijdragen aan een betere wereld voor volgende generaties. Al die initiatieven zijn in 2016 ondergebracht in één organisatie: de Van Lanschot Kempen Foundation. De activiteiten van de Foundation richten zich op vier centrale thema's: financiële educatie en talentontwikkeling, gezondheid, kunst en cultuur, en sociale cohesie via sport. Daarbij streeft de Foundation zo veel mogelijk naar een combinatie van een financiële schenking en de onbetaalde inzet van medewerkers. Meer informatie over (het jaarverslag van) de Foundation vindt u op vanlanschotkempen.com/vlcf.

Verwachtingen van stakeholders en onze dilemma's

Het is ons doel om zaken te doen met respect voor de wereld om ons heen. In de praktijk betekent dit dat we rekening houden met de volgende generaties, het milieu en de maatschappij en de eisen die klanten en aandeelhouders stellen aan het rendement op hun investering. Essentieel daarin is de dialoog met onze stakeholders, die we hebben onderverdeeld in vijf hoofdgroepen: klanten, aandeelhouders, medewerkers, overheid/toezichthouders en overige stakeholders. Tot die laatste groep rekenen we iedereen die eventuele gevolgen ondervindt van de beslissingen en activiteiten van Van Lanschot Kempen (bijvoorbeeld de samenleving, leveranciers en concurrenten). In deze figuur staat een beknopte beschrijving van de uiteenlopende verwachtingen van onze stakeholders.

Klanten

Uitmuntende klantervaring, sterke persoonlijke relaties, holistisch advies, bediening op maat en rendement dat risico's beloont

Aandeelhouders

Solide resultaten, aantrekkelijk rendement en een duurzaam (en bij voorkeur groeiend) dividend

Medewerkers

Inspirerende en professionele werkomgeving, marktconform salaris, opleiding en training, ontwikkeling en groeimogelijkheden en persoonlijke erkenning

Overheid/toezichthouders

Werkwijzen die voldoen aan de geest en de letter van de wet (bijv. zorgplicht, anti-witwassen, client due diligence en privacy)

Overige stakeholders

Eerlijke zakelijke kansen en beperkte negatieve impact

Hoe we met dilemma's omgaan

Onze ambitie om een verantwoordelijke wealth manager te zijn, stelt ons in de praktijk regelmatig voor dilemma's. We wegen de belangen van onze stakeholders en houden daar in onze besluitvorming en de ontwikkeling van onze strategische doelen rekening mee.

Hoogwaardige, innovatieve tools versus winstgevendheid op de korte termijn

Onze particuliere klanten verwachten hoogwaardige, innovatieve en interactieve tools zonder extra kosten. Tools waarmee ze overal en altijd relevante informatie en inzicht in hun rekening hebben. Dat vereist investeringen. Onze aandeelhouders verwachten op de korte termijn een hogere winstgevendheid door meer omzet en lagere kosten. Hoe verenigen we deze tegengestelde belangen?

Om aan de verwachtingen van deze beide groepen tegemoet te komen, onderzoeken we zorgvuldig het potentiële gebruik van nieuwe tools en de investeringen die hiervoor nodig zijn. Vervolgens geven we prioriteit aan de investeringen met het grootste potentieel voor enerzijds verbetering van de klantervaring en anderzijds een verlaging van de kosten.

Maatwerk versus schaalbaarheid

Klanten willen dat we oplossingen bieden die aansluiten op hun eigen beleggingsovertuigingen. Omdat de beleggingskennis van klanten toeneemt en zij hierdoor meer specifieke investeringsvoorkeuren hebben, leidt dit tot een grotere vraag naar mandaten op maat die niet veel duurder mogen zijn. Maar deze mandaten op maat kosten meer tijd dan standaardoplossingen en dat betekent minder operationele efficiëntie en dus minder winst. Het gevolg is een duidelijke afweging tussen efficiënt opereren (wat onze aandeelhouders willen) en tegemoetkomen aan specifieke klanteisen.

Dankzij onze schaalgroottes kunnen we standaard beleggingsoplossingen inzetten voor groepen klanten met vergelijkbare beleggingsovertuigingen. Bij individuele overtuigingen moeten we zorgvuldig kijken naar de winstgevendheid van het verlangde product of de gewenste dienst. Dat betekent in sommige gevallen dat we niet aan de verwachtingen van klanten kunnen voldoen.

Eenvoudige toegang voor klanten versus strenge toezichtseisen

Klanten willen een snel klantacceptatieproces, eenvoudige toegang tot online tools en makkelijk kunnen switchen tussen producten en oplossingen. Ze verwachten dat wij informatie filteren en hen precies datgene sturen waar ze behoefte aan hebben. Wij willen sterke persoonlijke relaties opbouwen met onze klanten en hun behoeften doorgronden. De toezichthouder hanteert strenge eisen en verlangt dat we alle informatie over die klant zorgvuldig vastleggen en dat de wijze waarop we aan onze zorgplicht voldoen herleidbaar is. Hoe zorgen we ervoor dat we onze klanten niet van ons vervreemden door alle formaliteiten waar wij en zij aan moeten voldoen?

Om wet- en regelgeving kunnen we niet heen. Wel streven we naar zo min mogelijk 'gedoe' voor klanten tijdens de verschillende processen, zoals bij klantacceptatie en identificatie. Toch moeten we geregeld vragen stellen of informatie geven waarvan onze klanten de noodzaak niet zien en dat kan ten koste gaan van de klanttevredenheid.

Motivatie medewerkers versus kostenefficiëntie

Verbetering van onze efficiëntie is voor aandeelhouders een belangrijke prioriteit. Onze medewerkers werken daarom voortdurend aan de automatisering, digitalisering en verbetering van onze manier van werken. Maar die verbeteringen leiden tot veranderingen in de benodigde vaardigheden en in de samenstelling van ons medewerkersbestand. Hoe motiveren we mensen om werk te doen waarmee ze zichzelf uiteindelijk misschien overbodig maken of waardoor ze niet langer geschikt zijn om bij onze organisatie te werken?

We willen een aantrekkelijke werkgever zijn en bieden voldoende mogelijkheden voor training en alternatieve passende functies. Medewerkers die boventalig zouden kunnen worden, willen we gedurende de benodigde periode aan het werk houden door duidelijk te zijn over hun toekomst en hen ondersteuning te bieden. Eventuele hiaten vullen we op met tijdelijk personeel. Daarnaast zoeken we naar het juiste tempo om veranderingen door te voeren en veranderingsmoeheid te voorkomen.

Klantgerichtheid versus duurzaamheid

Maatschappelijke organisaties verwachten dat wij een bijdrage leveren aan een betere wereld door ons op duurzame beleggingsproducten en -oplossingen te richten. Weliswaar is een groeiend aantal klanten geïnteresseerd in duurzame beleggingsproducten, maar niet iedereen kiest daarvoor. Al onze klanten zijn voor ons even belangrijk, dus hoe kunnen we het duurzaamheidstempo bijbenen zonder klanten te verliezen?

We willen onze positieve impact substantieel vergroten. Daarom streven we naar groei van het duurzaam vermogen onder beheer. Dat doen we door onze klanten te informeren over het positieve effect van duurzaam beleggen en impactbeleggen. Vooralsnog blijven we een breed pakket producten en diensten aanbieden, waaronder verschillende met duurzaamheid als eerste prioriteit. In de dialoog met klanten, potentiële medewerkers en de samenleving zullen we nog duidelijker voor het voetlicht brengen welke duurzame initiatieven we nastreven en wat het effect daarvan is.

'CONTINUE DIALOOG
MET STAKEHOLDERS'



De juiste balans vinden

HR is mijn vakgebied. Meer in het bijzonder diversiteit, opleiding en werving. Tien jaar geleden kreeg ik de diagnose multiple sclerose (MS). Ik heb daarna toch nog zeven jaar fulltime gewerkt. Maar de laatste twee jaar merkte ik, dat ik werk nodig had dat beter paste bij mijn energieniveau en opgelopen hersenschade. En dus ben ik in maart 2018 bij Van Lanschot Kempen parttime aan de slag gegaan in een gespecialiseerde rol. Ik ben nu verantwoordelijk voor de werving van medewerkers met een lichamelijke of geestelijke beperking. Ik zorg voor coaching van die medewerkers en het team waarin ze terecht komen, doe onderzoek naar wet- en regelgeving en onderhoud de contacten met het UWV. Naast mijn eigen functie hebben we diverse banen ontwikkeld met behulp van een speciaal budget voor mensen met een beperking. Van Lanschot Kempen vindt dit een belangrijk onderdeel van haar rol in de maatschappij.

Het vinden van de juiste balans is belangrijk. Dat geldt voor alle medewerkers, maar al helemaal als je een beperking hebt. En niet alleen de balans tussen werk en privé, ook de balans tussen je fysieke en mentale energie.

In de huidige arbeidsmarkt is het niet alleen belangrijk om je vitaliteit in de gaten te houden, je ontwikkeling telt ook mee. Waar krijg je energie van? Hoe kun je een unieke bijdrage leveren? Wat wil je met je leven, niet alleen vandaag, maar ook morgen en in de toekomst? Door nu kleine stapjes te zetten voor onze eigen vitaliteit en ontwikkeling, kunnen we onszelf stimuleren om op de lange termijn veel impact te hebben.

Francis Bogmans – adviseur Inclusie, Human Resources

De volgende fase in onze strategie

Gesteund door onze sterke relatie met klanten willen we een toonaangevende speler zijn in voor ons relevante markten en regio's. Om dit te bereiken hebben we duidelijke vervolgstappen in onze wealth managementstrategie bepaald.

Veranderende klantbehoeften, maatschappelijke veranderingen, geavanceerde technologie en toenemende concurrentie: het zijn allemaal factoren die van invloed zijn op onze bedrijfsomgeving. Om onze beloften waar te maken, zullen we op die veranderingen moeten inspelen. Hiertoe hebben we vier strategische pijlers geformuleerd.

Versnellen van onze groei, autonoom en via overnames

Willen we relevant blijven voor onze klanten en onze autonome groei versnellen, dan zullen we onze klanten werkelijk moeten begrijpen, op hun behoeften moeten anticiperen en hen moeten helpen om op duurzame wijze aan die behoeften te voldoen. Klanten zijn niet op zoek naar één product of een specifiek merk (een productgerichte benadering), maar naar een oplossing die aan meer behoeften voldoet. Door de enorme toename van persoonlijke online ervaringen in veel sectoren verwachten klanten ook in de financiële sector een nog persoonlijker benadering. Dat vraagt om een nieuwe, oplossingsgerichte aanpak. In de toekomst willen we ook door overnames onze groei versnellen en onze schaal vergroten.

Ons volledige potentieel benutten

Om het volledige potentieel van onze oplossingsgerichte organisatie te benutten voor onze klanten, moeten we oplossingen kunnen bieden die gebaseerd zijn op de kennis en de expertise van onze hele groep en op de (beleggings-)oplossingen van andere partijen. Op die manier kunnen we kansen beter benutten en flexibel inspelen op de behoeften van onze klanten. Door toegang te bieden tot al onze diensten en producten profiteren we van de uitwisseling van kennis, maken we optimaal gebruik van de aanwezige middelen en verminderen we overlap tussen de bedrijfsonderdelen.

Verbeteren van inzicht en efficiency door advanced analytics en digitalisering

Met technologie en digitalisering kunnen we de kwaliteit van onze dienstverlening verbeteren. Processen worden sneller, het aantal operationele fouten neemt af en data worden toegankelijker en kwalitatief beter. Digitale interactie is ook

de sleutel tot onze omni-channelbenadering. Die biedt een flexibele keuze voor het beste communicatiekanaal op het meest geschikte moment voor zowel klant als medewerker.

Om de behoeften van onze klanten goed te doorgronden en de juiste oplossingen aan te dragen, maken we gebruik van advanced analytics. Voor een optimale benutting van patronen in interne en externe data krijgt de eindgebruiker de beschikking over middelen waarmee deze de data ook zelf kan interpreteren en datagedreven besluiten in commerciële, operationele en beleggingsprocessen kan nemen. Inzicht in gedragspatronen helpt bij vroege opsporing en betere signalering van klantbehoeften. En door veel en vaak contact met onze klanten te hebben, versterken we de relatie.

Toekomstgerichte medewerkers

De kennis, de ervaring en de professionaliteit van onze medewerkers zijn cruciaal voor de manier waarop wij opereren. We investeren in de ontwikkeling van onze mensen, zodat ze de beschikbare technologie omarmen en meer datagedreven gaan werken en besluiten nemen. Daarnaast werven we ook nieuw talent met andere vaardigheden en capaciteiten. Samen geven zij vorm aan de ontwikkelingen en veranderingen die nodig zijn om toekomstgericht te zijn.

Onze doelstellingen

We hebben onze financiële doelstellingen herijkt en vastgesteld voor 2023. Hierbij hebben we onze efficiencydoelstelling aangepast naar 70-72%, zodat deze een weerspiegeling is van zowel ons profiel als wealth manager als van de economische omgeving waarin we actief zijn. Onze doelstelling voor de CET 1-ratio blijft 15-17%, de 10-12%-doelstelling voor het rendement op CET 1 wijzigt niet en onze dividend pay-out ratio blijft 50-70%⁴. Met een CET 1-ratio van 21,4% per eind 2018 voldoen we ruimschoots aan onze doelstelling. De komende jaren blijven we daarom onze kapitaalbasis qua hoogte en soort instrument optimaliseren, waarbij we ruimte zullen houden voor mogelijke overnames.

We hebben in 2018 ook nieuwe KPI's (key performance indicators) ontwikkeld, die het belang dat we hechten aan langetermijnwaardecreatie onderstrepen. In het jaarverslag 2018 rapporteren we uitgebreid over deze financiële en niet-financiële KPI's en de behaalde resultaten.

⁴ 50-70% van het onderliggend resultaat toekomend aan aandeelhouders.

Onze business-thema's

Onze maatschappij, de economie en de financiële sector – en dus ook onze operationele omgeving – veranderen ingrijpend onder invloed van nieuwe trends, technologieën en diensten. Op de volgende pagina's staat beschreven hoe Van Lanschot Kempen inspeelt op de meest relevante trends en ontwikkelingen.



Economie en toezicht

Inspelen op de wereldeconomie en veranderingen in wet- en regelgeving

Voor een stabiel financieel stelsel zijn zowel het economische klimaat als de ontwikkelingen in het toezicht belangrijk. Als gespecialiseerd wealth manager zijn we zeer gevoelig voor zowel de Europese als de wereldwijde economie. Onze business moet daarnaast voldoen aan diverse regels, bijvoorbeeld in verband met onze zorgplicht naar onze klanten.

Economische trends

De wereldeconomie heeft zich in 2018 relatief sterk ontwikkeld. Toch was dat niet altijd te zien in de ontwikkeling op de aandelenmarkten, vooral niet in het vierde kwartaal. De relatief stevige groei in de Verenigde Staten (VS) betekende dat de Amerikaanse centrale bank de rente verhoogde. In de opkomende markten was de economie al langer onrustig. Europa zit daar ergens tussenin: solide fundamentele voorwaarden voor duurzame economische groei, maar de rente blijft laag omdat de inflatie onder het streefdoel van de Europese Centrale Bank (ECB) blijft liggen. De politieke onzekerheid nam in de loop van 2018 toe. De onrust rond de brexit, de politieke situatie in Italië en spanningen tussen de VS en China: het effect op Europa was sterker dan elders.

Impact op onze klanten

Het bedrijfsleven had een goed jaar met bovengemiddelde marges, sterke kasstromen en de teruggave van kapitaal aan aandeelhouders. In de laatste maanden gingen de aandelenmarkten onderuit vanwege de handelsoorlog tussen de VS en China en de onzekerheid rond de brexit. Dat leidde ook in de beleggingsportefeuilles van onze klanten tot negatieve koersontwikkelingen.

Onzekerheid over de groei en de hogere beleidsrente zorgden eind 2018 voor onrust. De volatiliteit werd verder versterkt door illiquiditeit. In het basisscenario houdt de groei aan en biedt beweging in de markten meer diversificatiekansen voor particuliere klanten. De rente is nog steeds laag, maar de spreads zijn toegenomen. Lagere 'equity multiples' betekenen dat aandelen op de lange termijn nog altijd een hoger rendement moeten opleveren dan beleggingen met een lager risico. Maar dat rendementsverschil wordt kleiner naarmate de bedrijfsmarges weer naar het gemiddelde terugkeren. Gaat de inflatie omhoog, dan kan worden geprofiteerd van beleggingen met kortere looptijden en/of inflatiecompensatie.

Van de institutionele belegger verwachten we ofwel dat deze met het oog op de sterke economie meer risico neemt ofwel door de politieke onzekerheid voorzichtiger wordt. Bovendien wordt de zoektocht naar nieuwe rendementsmogelijkheden (impactbeleggen, infrastructurele fondsen) belangrijker dan ooit.

Wet- en regelgeving in 2018

Op het gebied van wet- en regelgeving was 2018 een uitzonderlijk jaar. Diverse belangrijke wijzigingen traden tegelijkertijd in werking, waardoor onze middelen en infrastructuur sterk onder druk stonden. De Markets in Financial Instruments Directive II (MiFID II), de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en IFRS 9 voor financiële instrumenten zijn ingevoerd. Drie belangrijke wijzigingen, met potentieel vergaande gevolgen. We zijn erin geslaagd ze op tijd te implementeren en de gevolgen zijn uiteindelijk relatief beperkt. Daarnaast hebben we een totaalanalyse uitgevoerd van de definitieve Basel-hervormingen (Basel IV). De situatie wordt in 2019 minder nijpend, al zijn er nog aanzienlijke middelen nodig: op toezichtgebied staan de voorbereidingen voor de brexit-scenario's op de agenda, evenals de vervanging van LIBOR en Euribor.

In 2018 deden zich diverse witwasschandalen voor in de financiële sector. De aandacht van het publieke debat richtte zich daarbij op de rol van de banken bij het opsporen van witwaspraktijken in het financiële stelsel. Wij voeren onze 'client due diligence' (CDD) en transactiebewaking uit met een team van experts en met ons geavanceerde controlesysteem. Dat systeem is in 2018 verder aangescherpt. We maken nu ook gebruik van advanced analytics om integriteitsrisico's op te sporen. Met het oog op de incidenten in onze sector hebben we onze processen in 2018 extra grondig geëvalueerd.

Oplossingen voor klanten

'Best-in-class'-oplossingen voor al onze klanten

Het is onze ambitie een gids te zijn voor onze particuliere, institutionele en zakelijke klanten en hen, zowel op financieel als niet-financieel gebied, te helpen hun langetermijndoelen te realiseren. Voor zo'n vertrouwensrelatie is het vooral belangrijk dat we relevant zijn, vandaag, morgen en in de toekomst. We zijn ervan overtuigd dat de verandering van onze focus – van producten naar oplossingen – zowel onze klanten als onszelf helpt succesvol te zijn.

Oplossingsgerichte benadering

Voor een oplossingsgerichte benadering is het vooral zaak dat we de behoeften en beleggingsovertuigingen van onze klanten als uitgangspunt nemen. Van daaruit creëren we samen met hen oplossingen die speciaal op hun specifieke wensen zijn toegesneden. Een tweede doel is producten te creëren die voor andere klanten in de toekomst ook interessant zijn. De benadering bestaat uit vier elementen:

- **Open architectuur:** Een open architectuur betekent dat we niet alleen gebruikmaken van onze eigen kennis, maar ook dat we precies weten wanneer we bijvoorbeeld een externe fondsmanager moeten inzetten voor een mandaat, zodat we een klant diverse kwaliteitsooplossingen kunnen bieden.
- **Duurzaamheid:** Er bestaat empirisch bewijs dat duurzame portefeuilles op de lange termijn sterker zijn. Dat is een van de redenen waarom we onze klanten stimuleren naar de duurzaamheid van hun beleggingen op de lange termijn te kijken.
- **Innovatie:** Een van onze doelen is om onze kennis van het bedrijfsleven en de markten te gebruiken om met investeringsideeën te komen en nieuwe categorieën te creëren die we aan onze klanten kunnen voorleggen.
- **Vereenvoudiging:** We willen beleggen en vermogensbeheer makkelijk maken voor onze klanten. Alles wat er ingewikkeld aan is, nemen we uit handen.

Family Solutions

Onze oplossingsgerichte benadering was in 2018 aanleiding voor een groepsbrede aanpak voor de vermogende families onder onze klanten. Zij hebben zowel behoefte aan private banking-dienstverlening voor het individu als aan rapportage en vermogensbeheer vanuit institutioneel perspectief. Een Family Solutions-team fungeert als schakel tussen deze

KLANTGERICHTHEID

Ons streven is alleen oplossingen aan te dragen die onze klanten nodig hebben. Oplossingen moeten begrijpelijk, betaalbaar en niet onnodig ingewikkeld zijn. Voor een zorgvuldig evenwicht tussen klantbelang, risico en rendement hanteren we een proces waarin we altijd eerst alle nieuwe producten en diensten testen. Pas daarna vindt de officiële lancering plaats, gevolgd door periodieke controles.

klanten en onze hele organisatie, zodat we ons volledige aanbod voor hen beschikbaar maken.

Beleggen in illiquide private equity-markten

In hun zoektocht naar rendement investeren beleggers steeds vaker in minder liquide private equity-markten. Wij bieden oplossingen die deze markten voor al onze klanten beter toegankelijk maken:

- In mei 2018 hebben we het Kempen Private Markets Fund opgericht. Eind 2018 was het beheerd vermogen van het fonds gegroeid tot € 43 miljoen. Het fonds heeft interesse gewekt in het Verenigd Koninkrijk, bij een aantal family offices en wealth managers, en ook bij nieuwe klanten van Van Lanschot Private Banking.
- In januari 2019 is het nieuwe Kempen European Private Equity Fund gelanceerd waarvoor nu al belangstelling van klanten en prospects is.

Duurzame oplossingen

Zowel bij Van Lanschot Private Banking als bij Kempen Asset Management signaleren we een toenemende vraag van klanten naar duurzamere oplossingen. We hebben in 2018 gewerkt aan de Van Lanschot Groenhypotheek, voor de verduurzaming van woningen tegen een lagere rente. Deze hypotheek wordt in 2019 geïntroduceerd. Het in 2017 gelanceerde Europese Sustainable Value Creation Fund had eind 2018 € 182 miljoen aan beheerd vermogen opgehaald. Begin 2018 introduceerden we de Kempen Global Impact Pool, gericht op de SDG's die het dichtst tegen de wensen van onze klanten aan zaten.

Digitalisering en advanced analytics

Technologie voor persoonlijke oplossingen

Persoonlijke dienstverlening is de kern van onze business en technologie helpt ons de kwaliteit hiervan te versterken. Het gebruik van technologie voor een gepersonaliseerde online beleving is de norm en met het toenemende gebruik van de smartphone zal dat alleen nog maar verder ingeburgerd raken. Van Lanschot Kempen bevindt zich in een prima uitgangspositie om die trends te benutten. We kunnen daarmee de klant beter bedienen en tegelijkertijd de efficiëntie en winstgevendheid van ons bedrijf verbeteren.

Datagedreven klantoplossingen

Van Lanschot Kempen zet al een paar jaar business intelligence in. Op basis van gegevens uit het verleden krijgen we beter inzicht in het gedrag van klanten en kunnen we daar effectiever op inspelen. De volgende stap is de analyse van interne en externe data om situaties te kunnen voorspellen en op gebeurtenissen te anticiperen. Bij Private Banking krijgen onze private bankers bijvoorbeeld via een app informatie waarmee ze hun klanten beter van dienst kunnen zijn. Bij Kempen Asset Management maakt het vastgoedteam gebruik van een datagedreven beleggingsproces waarin grote hoeveelheden vastgoeddata naar beleggingsbeslissingen worden vertaald.

Personalisatie door kunstmatige intelligentie

De toegevoegde waarde voor onze klanten zit in persoonlijke interactie en gepersonaliseerde dienstverlening. Ingewikkelde problemen en bediening op maat zijn lastig voor een algoritme, maar het volgen en interpreteren van de financiële situatie van een klant is een kwestie van intensieve geautomatiseerde data-analyse. De private banker wordt hierdoor relevanter en productiever en kan meer tijd besteden aan zaken waar hij de meeste waarde toevoegt; namelijk de unieke behoeften van de klant bedienen. Met behulp van kunstmatige intelligentie (KI) kunnen automatisch aanvullende inzichten en gegevens worden verzameld door het analyseren van grote hoeveelheden data. Aan de productkant leidt KI over het algemeen tot minder fouten en is KI doorgaans betrouwbaarder dan mensen, met als resultaat betere informatie voor productontwikkeling.

Digitale initiatieven en tools

Met digitale tools kunnen we ons aanbod voor klanten verbeteren en de inzichten uit data-analyses verwerken, zodat de juiste informatie op de juiste plek terecht komt. Uitkomsten hiervan kunnen zijn dat de content op de website aangepast moet worden of dat het een goed moment is voor een persoonlijke e-mail aan een klant. In 2016 zijn we in het kader van ons Strategy 2020-investeringsprogramma begonnen met het uitbreiden van de online mogelijkheden van onze Private Banking-activiteiten. In 2018 is de website van Van Lanschot Private Banking aangepast en introduceerden we de nieuwe online omgeving 'Mijn Van Lanschot'. Verder kunnen onze beleggingsadviseurs via de Beleggen App pushberichten of berichten op maat naar specifieke klanten sturen. Onze Klant Service Desk is ondertussen ook verbeterd door het gebruik van digitale tools: klanten komen hierdoor sneller en makkelijker bij de juiste persoon terecht.

We zijn van plan om ons digitale programma in 2019 naar al onze bedrijfssegmenten uit te rollen. Op die manier kunnen ook al onze andere klanten meeprofiteren van de omni-channel-lessen die Van Lanschot Private Banking heeft geleerd. We hebben speciaal hiervoor een Chief Analytics Officer en een Chief Digital Officer benoemd. Zij richten zich op de invoering en ontwikkeling van advanced analytics en op de verdere digitalisering van onze activiteiten en processen.

PRIVACY EN VEILIGHEID VAN GEGEVENS

Als wealth manager hechten we veel waarde aan de privacy van onze klanten. De omgang met grote hoeveelheden privégegevens is dan ook een verantwoordelijkheid die we zeer serieus nemen. In het Privacy Statement op onze websites leggen we uit hoe we omgaan met de persoonlijke informatie van onze klanten. Verder geldt natuurlijk ook voor ons sinds 25 mei 2018 de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). We hebben de AVG-vereisten verwerkt in ons beleid voor de verwerking van persoonsgegevens en in de daarmee samenhangende processen en procedures.

Verantwoord ondernemen

Duurzaamheid wordt de standaard

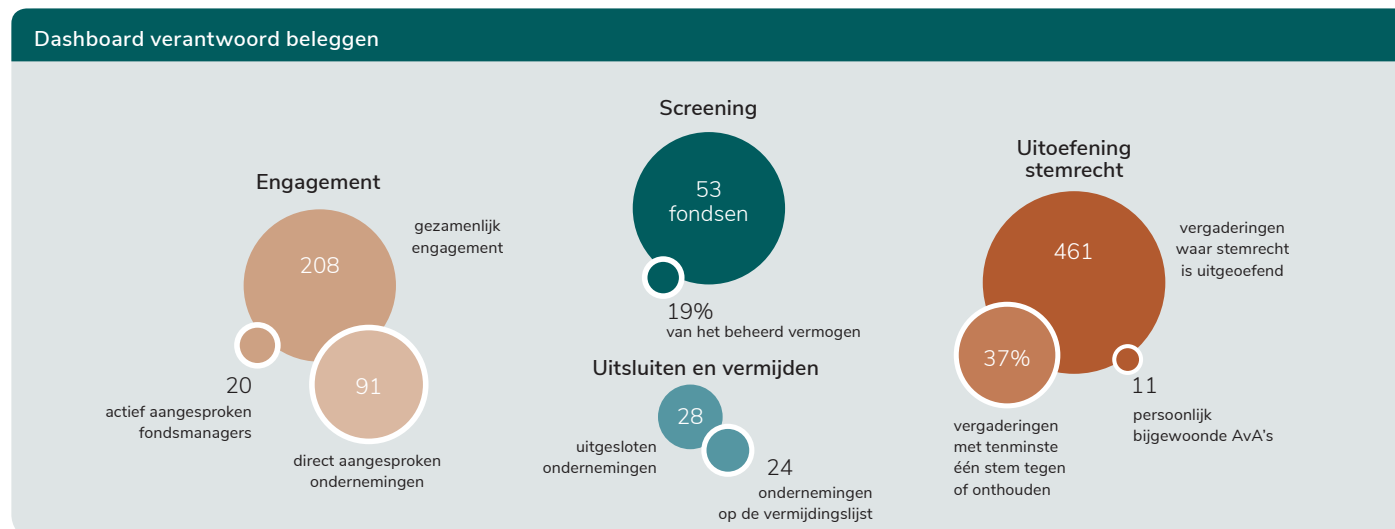
De afweging van factoren op het gebied van duurzaamheid (milieu, maatschappij en corporate governance of ESG) is niet langer een niche-activiteit, duurzaamheid is de standaard geworden. Bij Van Lanschot Kempen gaat het daarbij om drie onderdelen: het vermogen dat we voor onze klanten beheren, onze balansactiviteiten en onze eigen organisatie. Het eerste is het meest materiële en daarom richten we ons vooral op dat aspect. Kortom: dat wat we met het geld van onze klanten doen (bij Private Banking, Evi of Asset Management) heeft het meeste effect op het milieu en onze samenleving.

Onze duurzaamheidsbenadering bij klantbeleggingen

De hele beleggingsmarkt maakt duidelijk een verandering door van 'doing no harm' naar 'doing good'. Aanjagers zijn belangrijke internationale ontwikkelingen zoals klimaatverandering en een toenemende focus op de aanpak van mondiale uitdagingen via de SDG's van de Verenigde Naties. Als verantwoordelijke wealth manager stimuleren we positieve verandering, onder andere door bij onze beleggingsbeslissingen rekening te houden met financiële en niet-financiële factoren. Niet-financiële factoren zijn onder andere milieu, maatschappij, arbeidsomstandigheden, mensenrechten, anticorruptie en omkoping. In ons uitgebreide duurzaambeleggen-beleid vertalen we internationale richtlijnen naar ESG-criteria. Op basis daarvan screenen we vervolgens onze

beleggingen. Via engagement en de uitoefening van stemrecht werken we aan de realisatie van ESG-doelstellingen bij ondernemingen en beleggingsfondsen. Ondernemingen die (vanwege hun producten) niet beter kunnen of die niet bereid zijn om te verbeteren, kunnen worden uitgesloten van onze beleggingen. De onderstaande figuur toont de belangrijkste gegevens van ons verantwoord beleggingsbeleid.

'BIJDRAGEN AAN EEN DUURZAME SAMENLEVING VIA BELEGGINGEN VAN ONZE KLANTEN'



Nieuwe oplossingen voor duurzaam beleggen en impactbeleggen

Onze klanten hebben in 2018 meer mogelijkheden gekregen om via hun beleggingen bij te dragen aan een duurzame samenleving:

- Het Kempen Global Sustainable Value Creation Fund biedt de belegger een gediversifieerde portefeuille internationale beursgenoteerde ondernemingen die aan strenge duurzaamheidscriteria voldoen.
- De Kempen Global Impact Pool richt zich op een positieve impact op vier thema's die samenhangen met de SDG's, in zowel beursgenoteerde als niet-beursgenoteerde beleggingscategorieën. De Global Impact Pool staat open voor institutionele en Private Banking-klanten.
- Bij Van Lanschot Private Banking groeide het duurzaam beheerde discretionaire vermogen in 2018 tot € 1.318 miljoen (2017: € 1.138 miljoen). Die groei was vooral afkomstig van onze beleggingspropositie Duurzaam+.
- Onze Charity & Impact Investing Service ging door met de uitrol van de dienstverlening via het lokale Private Banking-netwerk. Daarnaast werden pitches en workshops voor klanten en medewerkers georganiseerd.

Klimaatverandering

Klimaatverandering blijft wereldwijd een belangrijk probleem en maakt daarom integraal onderdeel uit van onze verantwoordelijke bedrijfsstrategie. We hebben voor het tweede achtereenvolgende jaar de CO₂-voetafdruk van onze klantbeleggingen geëvalueerd, deze was met 3,8 miljoen ton vrijwel hetzelfde als vorig jaar (3,9 miljoen ton).

In 2018 hebben we ook gewerkt aan de verdere ontwikkeling en toepassing van onze methode voor het bepalen van de CO₂-uitstoot van de totale activa op onze balans (op basis van gegevens voor 2017). Deze uitstoot was 60.949 ton (2017: 73.525 ton). Het leeuwendeel hiervan heeft met hypotheek te maken. Met de nieuwe Van Lanschot Groen hypotheek kunnen onze klanten tegen een aantrekkelijke rente extra geld lenen om hun woning te verduurzamen. We verwachten deze Groen hypotheek in 2019 te kunnen introduceren.

Hoewel het klimateffect van onze eigen organisatie relatief beperkt is, werken we toch aan de vermindering daarvan. Ook in 2018 lagen we weer goed op koers voor onze doelstelling van een verlaging van de CO₂-uitstoot van 2% per fte per jaar in de periode 2015-2025. Eind 2018 hebben we die reductiedoelstelling verhoogd naar 2,5% per jaar. Onze CO₂-uitstoot per fte in 2018 bedroeg 2,54 ton.

Mensenrechten

Mensenrechten zijn altijd een aandachtsgebied voor ons en onze klanten geweest. In 2016 hebben we het 'IMVO-convenant bancaire sector' over de mensenrechten ondertekend. De focus daarvan ligt vooral op verbetering van mensenrechten bij kredietverlening en in de eigen organisatie. Nadat we in 2017 de meeste eisen uit het convenant hadden doorgevoerd, hebben we begin 2018 onze eerste compliance-rapportage gepubliceerd.

Pensioenfondsen in Nederland hebben in december 2018 een convenant voor maatschappelijk verantwoord beleggen inclusief mensenrechten ondertekend. Onze verwachting is dat dit verder zal bijdragen aan het belang en de groei van de ESG-uitvoering in Nederland.

Zie vanlanschotkempen.com/verantwoord voor meer informatie over de manier waarop wij verantwoord zakendoen.

Onze mensen

Vitaal de toekomst in

Een professionele dienstverlener als Van Lanschot Kempen is afhankelijk van de kennis, ervaring en professionaliteit van medewerkers. Willen we relevant blijven voor onze klanten en de wereld om ons heen, dan moeten we met veranderingen meebewegen. Dat komt ook tot uiting in de manier waarop we met onze mensen omgaan.

De juiste mensen

Om klanten oplossingen te bieden, moeten we ook in bredere zin weten en begrijpen wat zij nodig hebben. In een oplossingsgerichte organisatie hebben we mensen nodig met analytische en datavaardigheden, maar ook met een onderzoekende geest en sterke sociale vaardigheden. Juist in die ontwikkeling richting digitale transformatie is het evenwicht tussen digitale kanalen en het menselijk contact extra belangrijk. We helpen onze medewerkers om digitaal nog slimmer te worden en zich nóg meer op de relatie te richten. Daarvoor moeten we wel onze manier van werken aanpassen. Dit doen we bijvoorbeeld door de inzet van digitale tools en data. Hiermee kunnen medewerkers efficiënter contact met klanten onderhouden en vooral ook de klantrelatie en -ervaring versterken door op het juiste moment de juiste oplossing aan te bieden.

Leiderschapsprogramma

De transformatie in onze eigen organisatie maar ook daarbuiten betekent dat onze managers verandering vorm moeten kunnen geven. Niet alleen moeten ze diepgaande kennis hebben van het effect van digitalisering, ze moeten ook leiding kunnen geven aan teams met zowel meer traditionele financiële professionals als jonge digitale talenten.

Werving

Naast de gebruikelijke commerciële en ondersteunende functies zoeken we steeds vaker mensen met sterke vaardigheden op het gebied van digitalisering en data-analyses, omdat de financiële dienstverlening inmiddels grotendeels op IT draait. Door de historisch lage werkloosheid in Nederland wordt het steeds moeilijker om de juiste mensen aan te trekken. Onze concurrenten zitten met hetzelfde probleem, wat de talentvijver nog kleiner en concurrerder maakt. We hebben in 2018 gerichte wervingscampagnes gevoerd (via bureaus, sociale media en elders) om meer digitaal-slimme mensen aan te trekken.

Continue dialoog

In het bedrijfsleven tekent zich een trend af naar een meer open en transparante manier van prestatiebeoordeling het hele jaar door, in plaats van één of twee beoordelings-gesprekken op specifieke momenten van het jaar. Ter bevordering van een continue dialoog tussen medewerker en manager startte Van Lanschot Kempen in 2018 een pilot voor performance management. Op basis van de feedback en de uitkomsten denken we dat een continue dialoog de toekomst heeft. We onderzoeken nu hoe dit in de hele organisatie kan worden ingevoerd.

Betrokken medewerkers

In het najaar van 2017 hielden we een enquête onder alle medewerkers. In 2018 hebben we de uitkomsten geëvalueerd en een plan van aanpak gemaakt. Uit de enquête kwamen de volgende sterke punten naar voren: positieve samenwerking tussen afdelingen; een cultuur die de uitwisseling van meningen stimuleert; aanbeveling Van Lanschot Kempen als goede werkgever; duidelijkheid over onze doelstellingen en optimisme over de toekomst. Kansen kwamen ook naar boven: de noodzaak om door innovatie en efficiëntere processen de klantgerichtheid te verbeteren; de behoefte naar meer erkenning en aandacht voor vitaliteit; de noodzaak van meer transparantie rond promotie en prestatie en de roep om meer aandacht voor de algemene waarden van Van Lanschot Kempen. De volgende enquête naar medewerkersbetrokkenheid staat gepland voor de eerste helft van 2019.

Diversiteit en inclusie

Alle commerciële afdelingen en ondersteunende functies hebben in 2018 een eigen diversiteitsplan geformuleerd en met de Executive Board besproken. Zo hebben Kempen Asset Management en Kempen Merchant Banking trainingen georganiseerd over onbewuste vooroordelen bij de werving van personeel. Private Banking heeft nu een speciaal Diversity & Inclusion-team, dat de bewustwording van diversiteit moet helpen vergroten en dat de werving en aanstelling van een grotere diversiteit aan medewerkers moet stimuleren. We hebben in 2018 een KPI ingevoerd waarmee we de man-vrouwverhouding in managementfuncties meten. Eind 2018 was 20% van de medewerkers in een management-functie vrouw.

ETHISCH GEDRAG

De financiële sector is gebaseerd op vertrouwen. Een gezonde cultuur en ethisch gedrag zijn voorwaarden voor behoud van dit vertrouwen van al onze stakeholders. Het beleid van Van Lanschot Kempen is gericht op bevordering van een ethische cultuur en integer gedrag. Diverse maatregelen moeten onethisch gedrag voorkomen dat zou kunnen leiden tot belangrijke reputatie- en/of financiële schade.

De noodzaak voor diversiteit en inclusie wordt steeds belangrijker nu we verschillende soorten talenten willen aantrekken voor een transformatie van ons personeel. Door meer mensen met digitale en technische vaardigheden aan te nemen, wordt het profiel van onze nieuwe medewerkers meer divers. We vinden het belangrijk om mensen met een beperking aan werk te helpen. In 2018 hebben we daarom bij diverse onderdelen van de organisatie medewerkers met een beperking aangenomen. Eén van hen is Francis Bogmans; haar verhaal staat op pagina 20.

Vitaliteitsprogramma

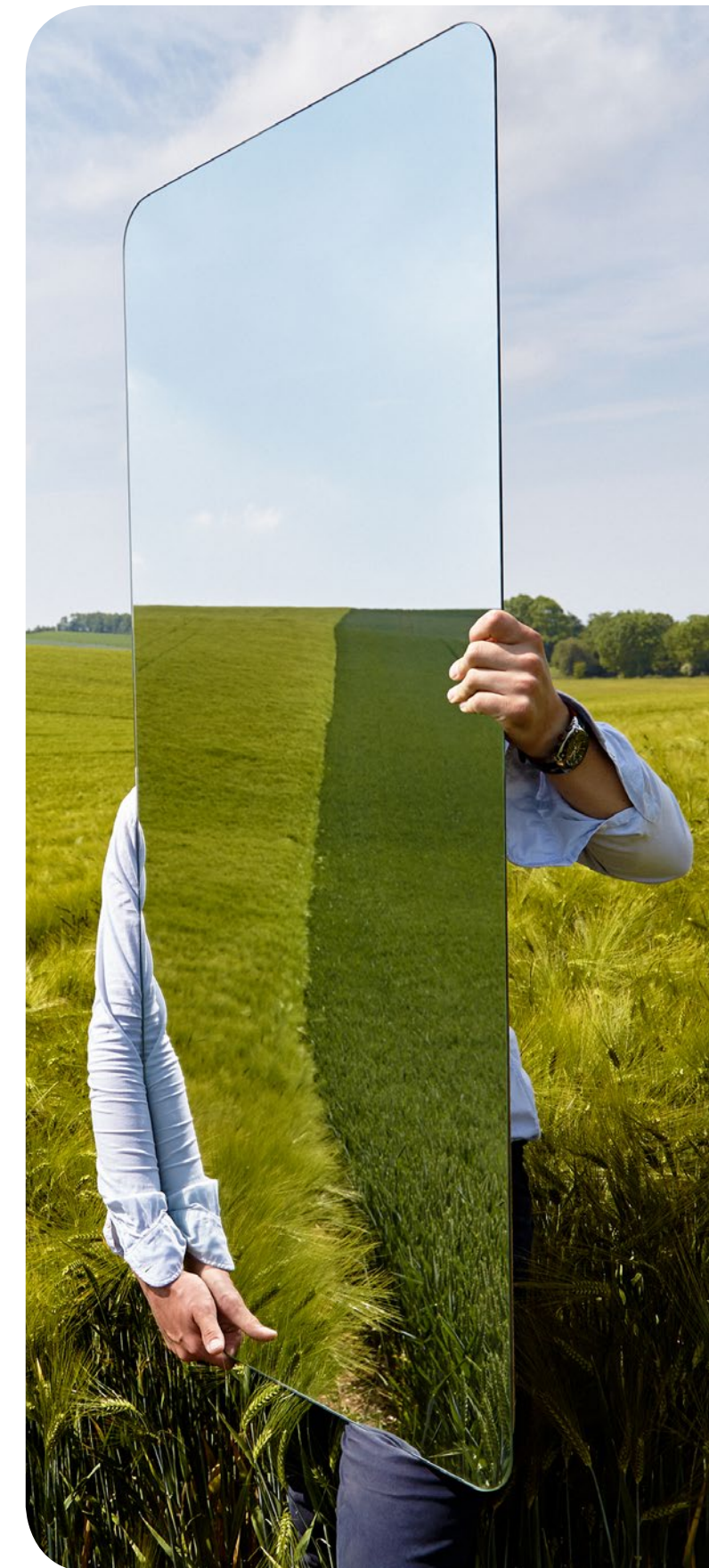
Voor een betere balans tussen werk en privé hebben we in 2018 iedereen een persoonlijk budget gegeven voor het onderdeel van het vitaliteitsprogramma dat het beste bij hem past: fysiek, mentaal, emotioneel of spiritueel. De meeste medewerkers gebruiken het budget voor activiteiten als mindfulness en health coaching.

Samenstelling personeel

Het aantal fte's bij Van Lanschot Kempen daalde in 2018 tot 1.621 (2017: 1.658) door onze aanhoudende focus op optimalisatie van processen en efficiëntie. 36% van hen is vrouw, hetzelfde percentage als in 2017. Het percentage vrouwelijke leden van de Executive Board bedraagt 33%.

Opleiding en training

Al onze medewerkers krijgen periodiek een beoordelings-gesprek. In 2018 investeerden we € 4,5 miljoen (2017: € 4,2 miljoen) in opleidingen en trainingen voor onze medewerkers.



Onze kernactiviteiten

Van Lanschot Kempen is een gespecialiseerde, onafhankelijke wealth manager. Onze vier kernactiviteiten zijn Van Lanschot Private Banking, Evi van Lanschot (online sparen en beleggen), Kempen Asset Management (vermogensbeheer) en Kempen Merchant Banking. Hierna leest u per kernactiviteit wat de belangrijkste ontwikkelingen in 2018 waren.

Van Lanschot Private Banking Gids voor onze klanten in iedere fase van hun leven

Ondanks de onvoorspelbare markt in 2018 noteerde Private Banking een netto-instroom van het beheerd vermogen van € 0,5 miljard. Die groei werd gevoed door vele factoren: we hebben het aanbod beleggingsstrategieën en producten uitgebreid; er bestaat een groeiende belangstelling voor ons geavanceerde beleggingsadviesproduct (inclusief zeer innovatieve app); en onze persoonlijke benadering maakt onze dienstverlening populair. We blijven onze specifieke doelgroepen bedienen: ondernemers, familiebedrijven, vermogende particulieren, business professionals & executives, healthcare professionals en verenigingen & stichtingen. We zijn actief in Nederland, België en Zwitserland.

In Nederland was het door de sterke economie makkelijker voor ondernemers om hun bedrijf te verkopen, waardoor er ook meer vermogen bij ons werd geïnvesteerd. Onze hypotheekportefeuille bleef stabiel door de sterke huizenmarkt (mede dankzij de lage rente). De keerzijde was dat de rentebaten nog altijd onder druk staan door de lage rentemarge. Onze klanten belegden in 2018 meer in risicovollere activa zoals aandelen vanwege het hogere rendement in een klimaat waarin minder risico weinig rendement opleverde. Daarnaast constateren we dat klanten ook voor andere mogelijkheden kiezen om rendement te realiseren, zoals beleggen in vastgoed.

Betere klantervaring door technologie

Ons Digital XL-team, onderdeel van ons Strategy 2020-investeringsprogramma, heeft in 2018 grote vorderingen geboekt met het omni-channel Private Banking-model. Zo is de Beleggen App verder verbeterd, kwam er een nieuwe 'Mijn Van Lanschot' online-omgeving voor al onze klanten, introduceerden we Vermogenshorizon voor de bewaking van doelstellingen en scenario-analyses, de Compass-app voor onze private bankers en het Messaging Centre voor beleggingsadviseurs. De combinatie van deze tools en onze persoonlijke dienstverlening hebben geleid tot een aanzienlijke versterking van onze propositie voor klanten.

Voor diensten die niet tot onze kernactiviteiten behoren, zoals betalingsverkeer, werken we samen met strategische partners. In het kader van ons strategisch investeringsprogramma besteden we onze betaaldiensten uit aan de Duitse fintech Fidor. De technische ontwikkeling van het

nieuwe betaalplatform en de betaalapp waren eind 2018 gereed. We verwachten alle klanten in de loop van 2019 naar het nieuwe platform over te brengen.

Innovatie in onze processen

Als onderdeel van onze ambitie om onze operationele activiteiten te blijven innoveren, hebben we in 2018 met succes een eerste proces gerobotiseerd met Robotics Process Automation (RPA). Voor 2019 staat de ontwikkeling van nog meer RPA-processen gepland, waardoor we onze klanten nog sneller en efficiënter van dienst kunnen zijn.

Activiteiten in België

Private Banking in België groeide sterk in 2018. Het beheerd vermogen nam door de groei van zowel nieuwe als bestaande klanten netto met ruim 7% (2017: 5%) toe. Dit was onder andere te danken aan onze fiscaal gunstige producten, aan eenvoud en transparantie over de kosten en de onderliggende beleggingen in onze fondsen. Belangrijk was ook de sterke samenwerking met Kempen Merchant Banking in 2018. Niet alleen hebben we samen met het Structured Products-team maatwerkproducten gerealiseerd voor onze Belgische klanten, we hebben ook nauw samengewerkt met het Corporate Finance-team, in het bijzonder op het gebied van life sciences en vastgoed. Verder zijn we in België van start gegaan met de migratie naar dezelfde IT-infrastructuur als die van Private Banking in Nederland, om ook te kunnen profiteren van de omni-channelontwikkeling, aangescherpte beveiliging en grotere efficiëntie. Als de migratie is afgerond, hebben onze Belgische klanten toegang tot veel meer digitale mogelijkheden dan nu, inclusief alle apps en de nieuwe website.

Van Lanschot Private Service

We zien onszelf als gids voor onze klanten in elke fase van hun leven, op financieel en niet-financieel gebied. Daarom bieden we onze beleggingsadviesklanten ook onze Van Lanschot Private Service aan. Deze aanvullende, gratis adviesdienst is toegankelijk via onze Beleggen App en omvat diverse diensten op het gebied van travel, lifestyle en healthcare.

Evi van Lanschot

Makkelijk online beleggen

Evi is de online spaar- en beleggingscoach van Van Lanschot Kempen in Nederland en België. Evi is 'mobile-first', handig in het gebruik, en iedereen is welkom met een inleg vanaf € 1.000. De kracht van Evi zit in de eenvoud, voor zowel de ervaren belegger als iemand die voor het eerst belegt.

Het aantal klanten bij onze online coach voor beleggingen steeg met 23%, van 13.000 in 2017 naar ruim 16.000 in 2018. Alle doelgroepen droegen bij aan die groei, waaronder zogeheten 'mass-affluent'-klanten (met meer dan € 100.000 aan liquide activa), millennials en kinderen van onze Private Banking-klanten.

Ondanks de groei van het aantal klanten bleef het beheerd vermogen relatief stabiel op € 0,9 miljard. Door de toenemende volatiliteit op de financiële markten en negatieve koersontwikkelingen waren klanten terughoudend om te beleggen, in het bijzonder in het laatste kwartaal van 2018. Bovendien zien we dat Evi-klanten geld opnemen voor consumptie-doelinden, met name als ze al een tijdje klant bij ons zijn. Het totale aan Evi toevertrouwde vermogen bedroeg eind 2018 € 1,4 miljard (2017: € 1,5 miljard).

'EVI GO: SNEL EN LAAG-DREMPELIG BELEGGEN'

Ook in 2018 was er sprake van een beweging van sparen naar beleggen. Voor een deel had dat te maken met de aanhoudend lage rente en voor een deel ook met het feit dat Evi zich focust op het aantrekken van beheerd vermogen. Het percentage beheerd vermogen ten opzichte van het totaal aan toevertrouwde middelen ging in 2018 licht omhoog van 60% naar 61%. De gemiddelde omvang van het beheerd vermogen van klanten bij Evi bedraagt circa € 55.000.

Mobile-first

Omdat klanten steeds meer mobiel doen, is Evi nu volledig 'mobile-first'. Ontwikkelingen in de Evi-app in 2018:

- volledig digitale klantacceptatie: de gebruiker kan direct via de app klant worden;
- alle producten van Evi (Evi Beheer, Evi Pensioen, Evi Doelbeleggen, Evi4Kids en Evi Go) staan bij elkaar in één app;
- klanten van Evi Beheer kunnen nu altijd geld opnemen of extra beleggen (geen gesloten periode);
- klanten kunnen kiezen voor pushberichten over hun beleggingen;
- de app heeft een nieuwe vormgeving en een extra functionaliteit, waardoor voor de klant te zien is hoe elk product of fonds gepresteerd heeft, specifiek voor hun eigen beleggingsprofiel.

Evi Go

Met Evi Go, dat in september 2018 op de markt kwam, kan de klant zelf het heft in handen nemen. Hij kiest zijn eigen risicoprofiel uit de vijf beschikbare opties en kan snel en makkelijk zijn spaargeld beleggen.



Persoonlijk online

Mijn functietitel maakt het meteen duidelijk: ik geef leiding aan twee teams bij Evi, Operations en Development. Bij Operations houden we ons bezig met de klantadministratie en het vermogen onder beheer. Bij Development ontwikkelen we onze app en website steeds verder, zodat een nieuwe klant snel aan de slag kan en een bestaande klant makkelijk inzicht heeft in zijn of haar portefeuille. Evi heeft goede voortgang geboekt in 2018, de app kreeg een update en we hebben een nieuw product in de markt gezet: Evi Go, speciaal voor de starter op het gebied van vermogensbeheer. En dan noem ik nog maar twee dingen. Met die online tools, in combinatie met de mogelijkheid van persoonlijk contact tussen klant en adviseur, hebben we een goede uitgangspositie voor de langere termijn.

Voor mij persoonlijk was 2018 ook een belangrijk jaar. Ik ben overgestapt van Van Lanschot Private Banking in 's-Hertogenbosch naar Evi in Amsterdam en Antwerpen. Dat betekent veel reizen, dus het is belangrijk dat ik aan mijn conditie werk. Ik hockey twee keer in de week en ik loop één keer in de week hard. Hoe fit je bent, heeft veel invloed op je werk. Evi is een jong team en zo'n 80% maakt gebruik van ons vitaliteitsprogramma om naar de sportschool te gaan, een stoelmassage te krijgen of mee te doen met een cursus mindfulness. Fijn dat Van Lanschot Kempen daar de gelegenheid voor biedt. Niet alleen gaat het verzuim daarvan omlaag, mensen zijn dan ook gewoon gelukkiger op het werk.

Joost van 't Hullenaar – manager Operations & Development, Evi

Kempen Asset Management

Specialist in beleggingsstrategieën en fiduciair beheer

Vermogensbeheerder Kempen Asset Management, dat opereert onder de naam Kempen Capital Management (KCM), is gespecialiseerd op het gebied van beleggingsstrategieën en klantoplossingen in fiduciair beheer. In 2018 bedroeg de netto AuM-instroom € 0,4 miljard. In combinatie met negatieve koerseffecten van € 1,2 miljard daalde het totale beheerd vermogen naar € 44,8 miljard (2017: € 45,5 miljard). Bij fiduciair management noteerden we een mooie instroom van het beheerd vermogen dankzij diverse nieuwe mandaten. Daarnaast is sprake van uitstroom als gevolg van herschikking in portefeuilles door diverse klanten. Kempen Asset Management richt zich van oudsher op actief beleggen. In lijn met deze strategie is in 2018 besloten te stoppen met het aanbieden van fundamenteel indexbeleggen.

Groei fiduciair bedrijf

Ook in 2018 was Kempen Asset Management weer de snelst groeiende fiduciair beheerder. Diverse nieuwe pensioenfondsen zijn klant geworden. Opvallende nieuwe mandaten waren onder andere de acquisitie en on-boarding van Pensioenfonds Arcadis (nadat dit pensioenfonds in 2017 was binnengehaald in samenwerking met Hnfp), een nieuw mandaat ter waarde van € 8,5 miljard van Stichting Pensioenfonds PostNL (in 2018 binnengehaald en van start in 2019) en een nieuw mandaat van Covra. Ons succes op de pensioenmarkt is toe te schrijven aan zowel de klantfocus van het team als de uitermate gespecialiseerde, langetermijnoplossingen die we samen met onze klanten creëren. Bij de Britse fiduciaire activiteiten was de groei in 2018 vlak. Als gevolg van een evaluatie van de markt voor adviesbureaus en fiduciaire diensten in het Verenigd Koninkrijk door de Competition Market Agency (CMA) groeit de pijplijn echter. Kempen Asset Management kan daarvan profiteren door nieuwe fiduciaire mandaten in dat land te verkrijgen.

Ontwikkelingen beleggingsstrategieën

Bij onze beleggingsstrategieën was sprake van een instroom uit al onze kernmarkten: Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Zwitserland. Per saldo was het totale effect op ons beheerd vermogen negatief. Dat kwam doordat we zijn gestopt met het aanbieden van passief fundamenteel indexbeleggen en door een aantal herallocaties in onze credit- en dividendstrategieën.

Soms moeten we met bepaalde producten of strategieën stoppen, vanwege kostenbesparingen of om ons op toekomstige groei te kunnen richten. De sluiting van onze passieve fundamentele indexbeleggingsstrategie en -fondsen is daar een voorbeeld van. Ook hebben we ons kantoor in Edinburgh gesloten en onze smallcap-capaciteiten in Amsterdam gecentraliseerd.

De meeste van onze beleggingsstrategieën hebben het ook in 2018 weer erg goed gedaan. Van onze fondsen heeft 80% de laatste drie jaar een outperformance ten opzichte van de benchmarks gerealiseerd. De meeste beleggingsstrategieën scoren bij de bovenste 25% van de internationale peer group en hebben een hoge rating van Morningstar. Ook hebben we in 2018 de duurzaamheid van onze fondsen en strategieën verder verbeterd.

Nieuwe oplossingen

In 2018 hebben we samen met onze klanten de Global Impact Pool gerealiseerd. Kennis over activa, beleggingen en duurzaamheid van zowel ons impact-team als ons fiduciaire team komt in dit fonds samen. De Global Impact Pool is in de loop van het jaar verder uitgebreid. Doel is dat het fonds als onderdeel van ons bredere oplossingskader vaker in de portefeuilles van zowel Private Banking-klanten als Asset Management-klanten terechtkomt. Ook ons Kempen Private Markets Fund is met succes gelanceerd: eind 2018 bedroeg het beheerd vermogen € 43 miljoen.

Distributiestrategie opnieuw ingericht

We zijn in 2018 overgegaan tot de uitvoering van onze internationale groeistrategie. We richten ons hierbij op Nederland, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk. In al deze markten hebben we er klanten bijgekregen en in het Verenigd Koninkrijk hebben we twee nieuwe distributieafspraken gemaakt. Ondertussen maken we ons bedrijf ook toekomstbestendig: we investeren fors in data-infrastructuur en applicatiebeheer. En de distributie gebeurt niet meer alleen op persoonlijk niveau: naast de directe distributie door Kempen-medewerkers werken we ook steeds meer met tussenpersonen, callcenters, databases, adviseurs en multi-managers.

Kempen Merchant Banking

Sterke positionering door sectorfocus

Kempen Merchant Banking is een unieke gespecialiseerde formule van Corporate Finance en Equity Capital Markets (ECM) met Securities. Door een sterke nadruk op onze geselecteerde sectoren en de nauwe samenwerking van deze twee onderdelen hebben we in 2018 positieve resultaten geboekt. Per saldo namen de provisie-inkomsten sterk toe ten opzichte van vorig jaar.

Onze sectoren

Kempen Merchant Banking is een sterke speler én heeft diepgaande expertise op het gebied van financiële instellingen & fintech, infrastructuur, life sciences & healthcare, maritime & offshore, vastgoed en de Benelux. In al onze sectoren hebben we in 2018 groei gerealiseerd. In Spanje, het Verenigd Koninkrijk, België en Frankrijk is ons vastgoedbedrijf verder uitgebreid. Bij infrastructuur hebben we onze eerste ECM-, M&A- en debt advisorymandaten uitgevoerd en bij life sciences onze eerste ECM-transacties in de Verenigde Staten.

Onze regio's

We hebben onze activiteiten in 2018 verder uitgebreid, zowel in Europa als in de Verenigde Staten:

- Wanneer onze Europese life science-klanten groeien, willen ze vaak kapitaal aantrekken in de Verenigde Staten. Daar wilden we graag bij helpen en daartoe hebben we in juli een licentie verkregen van de Amerikaanse toezichthouder FINRA om als underwriter op te treden in aandelenemissies op de Amerikaanse beurzen. In september noteerden we onze eerste twee deals: Galapagos en argenx wilden extra kapitaal ophalen in de Verenigde Staten.
- In januari 2018 verkregen we onze licentie van de Belgische toezichthouders. We kunnen onze activiteiten daardoor nu ook vanuit België uitvoeren.
- Als onderdeel van onze internationale groeistrategie richten we ons actief op de Britse markt. Daarom was de afronding van onze eerste ECM-transactie op de Britse markt een belangrijke stap voor ons.

Transacties Corporate Finance en ECM

Van de 38 transacties die we in 2018 hebben uitgevoerd, springen er een paar uit. Zo waren we als adviseur betrokken bij de grootste vastgoedtransactie ooit, die van Westfield

door Unibail-Rodamco. Ook adviseerden we woningen-exploitant Vesteda bij de aankoop van een portefeuille woningobjecten van NN Groep. In België waren we betrokken bij de beursgang van Shurgard, terwijl we in Duitsland als bookrunner fungeerden bij een kapitaalverhoging voor Vonovia. In Spanje trad Kempen Merchant Banking op als Lazora's enige financieel adviseur bij de kapitaalverhoging van deze vastgoedmaatschappij ten bate van haar woningen-fonds.

In onze andere sectoren hebben we Van Oord geadviseerd over de acquisitie van MPI Offshore, een gespecialiseerde offshore aanbieder van windinstallaties. Verder traden we bij de uitgifte van de converteerbare obligatielening voorafgaand aan de beursgang van UnifiedPost op als 'sole financial adviser'. Tot slot hebben we bijna € 1 miljard aan aandelenfinancieringen opgehaald voor life sciences & healthcare-ondernemingen. We hadden daarbij vaak een leidende rol in het syndicaat.

Securities

We zijn in 2018 verdergegaan met onze strategie om het bereik van onze bestaande activiteiten uit te breiden. Onze financiële resultaten hadden te lijden onder de wisselvalligheid van de markten in de laatste twee maanden van het jaar en de impact van de invoering van MiFID II. Voor Global Property Research was ook 2018 weer een solide jaar. Behalve dat we onze Structured Products-diensten aan Van Lanschot Private Banking zijn gaan leveren, hebben we ook meer in de OTC-markt gedaan. Onze sterke nadruk op en diepgaande kennis van onze sectoren voegt zoals altijd waarde toe voor onze klanten op alle gebieden van de Securities-activiteiten.

De bouw van ons datawarehouse is in 2018 afgerond en dit maakt datagedreven inzichten en beslissingen mogelijk. We kunnen hierdoor makkelijker digitale oplossingen en dashboards ontwikkelen en onze klanten meer maatwerk bieden.

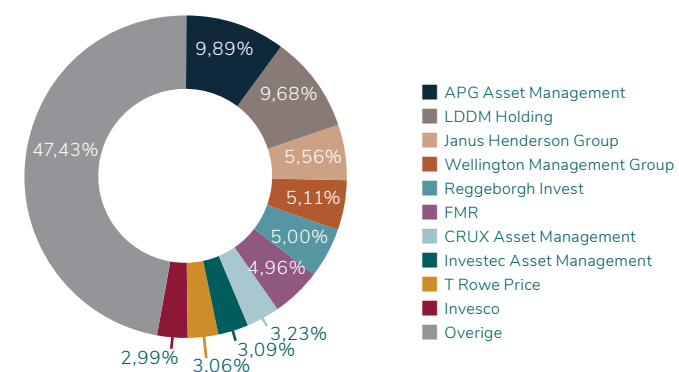
Het aandeel Van Lanschot Kempen

Het geplaatste aandelenkapitaal van Van Lanschot Kempen NV bestond per 31 december 2018 uit 41.361.668 gewone aandelen A met elk een nominale waarde van € 1,00. Certificaten van gewone aandelen A van Van Lanschot Kempen worden sinds 29 juni 1999 verhandeld op Euronext Amsterdam. Eind 2018 bedroeg de marktkapitalisatie van Van Lanschot Kempen € 813 miljoen.

Aandeelhouders

In 2018 hebben er geen significante wijzigingen plaatsgevonden in de aandeelhoudersbasis van Van Lanschot Kempen. In het kader van hoofdstuk 5.3 van de Wet op het financieel toezicht zijn de volgende meldingen opgenomen in het register substantiële deelnemingen van de Autoriteit Financiële Markten. De getoonde belangen zijn berekend op basis van de op publicatie data gemelde aantallen en het huidige aantal uitstaande gewone aandelen A.

Certificaathouders van Van Lanschot Kempen



Melding van aandelenbezit is verplicht als een bepaalde drempelwaarde wordt bereikt of wordt over- of onderschreden. Het huidige belang van een aandeel- of certificaathouder kan hierdoor afwijken van het belang op de meldingsdatum. Stichting Administratiekantoor van gewone aandelen A van Van Lanschot Kempen houdt per 31 december 2018 meer dan 99,99% van de aandelen van Van Lanschot Kempen. Het management en de medewerkers hadden eind 2018 gezamenlijk circa 3,4% van het aandelenkapitaal in handen.

Credit ratings ¹	Standard & Poor's	Fitch Ratings
Creditrating lange termijn	BBB+	BBB+
Outlook creditrating lange termijn	Stable outlook	Stable outlook
Creditrating korte termijn	A-2	F2
Datum laatste ratingrapport	19 juli 2018	24 mei 2018

¹ Creditratings voor Van Lanschot NV. Van Lanschot Kempen is de houdstermaatschappij van Van Lanschot NV en heeft behalve 100% van de aandelen van Van Lanschot NV geen andere activa.
² Op basis van het gewogen aantal uitstaande gewone aandelen.

CREDITRATINGS

We laten periodiek onze kredietwaardigheid beoordelen door Fitch Ratings en Standard & Poor's. We dragen zorg voor een hoge kredietwaardigheid door de bankbalans in dienst van de klant te stellen en door enkel risico's te nemen die we goed beheersen en begrijpen. Dit heeft zijn uitwerking in gedegen processen voor risicobeheersing en in een sterke kapitaal- en liquiditeitspositie. Onze huidige creditratings zijn daardoor een afspiegeling van een gezonde kapitaal- en fundingpositie en een laag risicoprofiel.

Research

We worden op dit moment actief gevolgd door vier sell-side analisten. Deze vier partijen – ABN AMRO, ING, Kepler Cheuvreux en UBS – schrijven regelmatig researchrapporten over Van Lanschot Kempen. Nadere informatie hierover is te vinden op vanlanschotkempen.com/aandeel.

Dividendbeleid en dividend 2018

Ons streven is om 50-70% van het onderliggende nettoresultaat toekomend aan de aandeelhouders uit te keren als dividend. Het feitelijk voor distributie beschikbare bedrag is het nettoresultaat gecorrigeerd voor minderheidsbelangen en het saldo van bepaalde bijzondere posten. In 2018 is er voor twee bijzondere posten gecorrigeerd: de kosten in verband met ons Strategy 2020-investeringsprogramma en reorganisatielasten.

Het aan de aandeelhouders toekomende onderliggende nettoresultaat bedroeg € 97,3 miljoen, dat is een onderliggende winst per aandeel van € 2,37². De behaalde resultaten en onze solide kapitaalpositie geven ons aanleiding om voor 2018 hetzelfde bedrag aan dividend aan onze aandeelhouders voor te leggen als voor 2017. Aan de Algemene Vergadering van 22 mei 2019 wordt de uitkering van een dividend over het boekjaar 2018 van € 1,45 per gewoon aandeel A voorgesteld. Op basis van het aantal uitstaande aandelen per 31 december 2018 (exclusief ingekochte eigen aandelen) bedraagt het dividend dan in totaal € 59,5 miljoen. Dit komt overeen met een payoutratio van 61,1% van het onderliggende nettoresultaat toekomend aan de aandeelhouders. Dat is 79,7% van het vrij beschikbare nettoresultaat. Het niet uitgekeerde deel van € 15,2 miljoen wordt toegevoegd aan de reserves.



De uitdaging van de lange termijn

Je kent de uitspraak vast wel: 'Het is geen sprint, maar een marathon.' En voor mij is het zelfs een ultramarathon. Ik ben een ultraloper, ik loop regelmatig afstanden van meer dan 100 kilometer. Dat vraagt om maanden voorbereiding en daarna hersteltijd. Datzelfde geldt voor mijn werk als senior RFP writer voor Kempen Asset Management. We zijn altijd bezig met de lange termijn: het vereist vakmanschap, teamwork, toewijding en voortdurende verbetering om je doelen niet alleen te realiseren, maar ook te overtreffen – en je voor te bereiden op toekomstige doelen.

Om een voorbeeld te geven: in november 2017 startte een groot pensioenfonds met het aanbestedings-traject voor een nieuwe fiduciair manager. Dat proces heeft een jaar geduurd, waarbij de klant voor Kempen heeft gekozen. Dat is de prestatie van een heel team. Mijn aandeel daarin is het formuleren van de strategie om de klant te overtuigen, en het schrijven van een

voorstel op maat. Ik doe dit nu drie jaar, maar eigenlijk deed ik dit in 1996 al bij een effectenmakelaar die later met Kempen is gefuseerd. Dat is nog eens een 'long-term commitment'!

In 2018 kwamen we erachter dat steeds meer Private Banking-klanten van Van Lanschot hun selectieproces professionaliseren. Dus hebben we een RFP-team ingericht dat voor heel Van Lanschot Kempen werkt, met als doel de kwaliteit van ons aanbod nog verder te verbeteren. De combinatie van de relatiebeheervaardigheden en de marktkennis van onze Van Lanschot-collega's enerzijds en de institutionele benadering en ervaring van Kempen anderzijds is een goed voorbeeld van hoe we samenwerken om nog beter in te spelen op de behoeften van onze klanten, nu en in de toekomst.

Bas Haasnoot – senior RFP writer, Kempen Asset Management

Kapitaalmanagement

Met het afbouwen van onze zakelijke kredietportefeuille en het optimaliseren van de inzet van kapitaal in onze andere bedrijfsonderdelen nemen onze risicogewogen activa en daarmee de kapitaalbehoefte sterk af. Als gevolg hiervan wordt onze kapitaalstructuur echter minder efficiënt: onze kapitaalratio (CET 1-ratio) eind 2018 ligt met 21,4% ruim hoger dan onze doelstelling van 15-17%.

We kunnen onze investeringen (inclusief het IT-investeringsprogramma) makkelijk vanuit onze winst- en verliesrekening financieren. De huidige hoge kapitaalbasis hebben we daarom niet nodig. We willen overnames kunnen doen en reserveren daarvoor ruimte in onze kapitaalpositie. Daarnaast kunnen we ervoor kiezen om het teveel aan kapitaal aan onze aandeelhouders uit te keren. Wij zien het uitkeren van dividend als een gepaste en efficiënte manier om kapitaal terug te betalen aan onze aandeelhouders. In aanvulling hierop kunnen we, binnen de geldende wet- en regelgeving, ook kiezen voor andere opties, zoals de inkoop van eigen aandelen of het uitkeren van kapitaal via de agioreserve.

In 2016 hebben wij de ambitie aangekondigd om ten minste € 250 miljoen aan aandeelhouders uit te keren in de periode tot en met 2020. Hiervan is in totaal nu ruim € 210 miljoen uitgekeerd. Inclusief het dividend over 2018 zal in 2019 in totaal € 270 miljoen zijn uitgekeerd aan aandeelhouders, waarmee we nu al aan onze ambitie voldoen. In de toekomst zullen we onze kapitaalbasis qua hoogte en soort instrument blijven optimaliseren.

Speciale kapitaalruggave

In augustus 2018 heeft Van Lanschot Kempen een kapitaalruggave van € 1,50 per aandeel voorgesteld aan aandeelhouders. Dit voorstel is op 5 oktober 2018 goedgekeurd door de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Vervolgens is in december in totaal ruim € 60 miljoen aan aandeelhouders uitgekeerd. De kapitaalruggave is gedaan ten laste van de vrij beschikbare agioreserve, waarmee deze ruggave is vrijgesteld van Nederlandse dividendbelasting. Het totale uitstaande aandelenkapitaal bleef ongewijzigd.

FINANCIËLE AGENDA 2019

Trading update eerste kwartaal 2019	24 april 2019
Algemene Vergadering	22 mei 2019
Ex-dividenddatum	24 mei 2019
Registratiedatum	27 mei 2019
Betaaldatum dividend 2018	3 juni 2019
Halfjaarcijfers 2019	27 augustus 2019
Trading update derde kwartaal 2019	31 oktober 2019

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 Van Lanschot Private Banking, Evi van Lanschot, Kempen Asset Management en Kempen Merchant Banking aan.



Van links naar rechts: Leni Boeren, Richard Bruens, Karl Guha, Arjan Huisman, Leonne van der Sar, Constant Korthout

Karl Guha (1964)
Bestuursvoorzitter
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)
Van Lanschot Private Banking
Benoemd op 15 mei 2014

Leni Boeren (1963)
Kempen Asset Management
Benoemd op 5 februari 2018

Leonne van der Sar (1969)
Kempen Merchant Banking
Benoemd op 1 augustus 2017



Blijven bewegen

Ik ben mijn loopbaan begonnen als adviseur business improvement en verandermanagement, en stapte daarna over naar HR. In die functie adviseerde ik managers hoe ze het potentieel van hun medewerkers konden verwezenlijken. In mijn huidige functie als manager Client Support komen die twee ervaringen samen. Ten eerste omdat ik nu zelf een geweldig team mag aansturen, en ten tweede omdat een groot deel van ons dagelijks werk bestaat uit efficiëntieverbetering en het inspelen op technologische veranderingen.

Onze belangrijkste uitdaging is hoe we het beste tegemoet kunnen komen aan de voortdurend veranderende verwachtingen van onze klanten. En hoe we een snelle, strakke en klantgerichte midoffice kunnen neerzetten. Dus zijn we altijd bezig met het verbeteren van werkstromen, processen en automatisering. In 2018 introduceerden we onze eerste robot! Die verwerkt de onttrekkingen van klanten uit hun beleggingsportefeuille. Het duurde

natuurlijk wel even om dit te perfectioneren, maar nu werkt de robot heel goed. En dus zoeken we naar andere taken waar robots voor ingezet kunnen worden. Als het gaat om automatisering en robots is het cruciaal dat we een nieuwe manier van denken stimuleren. Hebben mensen eenmaal door dat zijzelf de handen vrij krijgen om iets interessanter te doen, dan willen ze er graag aan bijdragen. Wil je vooruit, dan moet je innovatief zijn.

Mijn werk is dynamisch (net als mijn privéleven met mijn man en kinderen), dus ik ben me ervan bewust dat ik ook goed op mezelf moet passen. Ik probeer gezond te eten, genoeg te slapen en te sporten. Blijven bewegen, is het devies. In mei 2018 liepen we met tien collega's de tien kilometer van de Vestingloop in 's-Hertogenbosch. Een geweldige uitdaging!

**Muriel Zeegers – manager Client Support,
Van Lanschot Private Banking**

Contact & colofon

Dit overzicht van het Jaarverslag 2018 is een uitgave van Van Lanschot Kempen NV.

Via investorrelations@vanlanschotkempen.com kunt u extra exemplaren aanvragen. U kunt dit overzicht en het volledige Jaarverslag 2018 (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 Kempen
Hooge Steenweg 29
5211 JN 's-Hertogenbosch
Telefoon 020 354 45 90
vanlanschotkempen.com

Alle documenten en relevante informatie zijn te vinden op onze website. Wilt u persberichten van Van Lanschot Kempen automatisch per e-mail ontvangen? Dan kunt u zich daarvoor aanmelden op de pagina via vanlanschotkempen.com/persberichten.

Colofon

Redactie: Van Lanschot Kempen
Teksten en interviews: Vicky Hampton Copy & Content
Vertaling: Anita Graafland
Fotografie: Bert Teunissen, Jessy Visser
Vormgeving en dtp: Capital Advertising

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

Disclaimer

De informatie in deze publicatie is uitsluitend bestemd voor algemene doeleinden. Deze publicatie is geen aanbod of 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 in deze publicatie opgenomen informatie van deze bronnen juist en volledig is en/of deze informatie in de toekomst juist en volledig zal blijven. Wij aanvaarden geen aansprakelijkheid voor druk- en zetfouten. Wij zijn niet verplicht de informatie 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 2018 verschijnt in het Engels op vanlanschotkempen.com/results. In geval van verschillen tussen het Engelse jaarverslag en dit Nederlandse jaaroverzicht heeft het Engelse jaarverslag voorrang.

Overige informatie

Van Lanschot Kempen NV, statutair gevestigd aan de Hooge Steenweg 29 5211 JN te 's-Hertogenbosch, KvK nr. 16014051, is de moedermaatschappij van:

- Van Lanschot NV, statutair gevestigd aan de Hooge Steenweg 29, 5211 JN te 's-Hertogenbosch, KvK nr. 16038212, is als bank geregistreerd in het Wft-register en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.
- Kempen & Co NV, statutair gevestigd aan de Beethovenstraat 300, 1077 WZ te Amsterdam, KvK nr. 34186722, is als beleggingsonderneming geregistreerd in het register beleggingsondernemingen en staat onder toezicht van de Autoriteit Financiële Markten.
- Kempen Capital Management NV, statutair gevestigd aan de Beethovenstraat 300, 1077 WZ te Amsterdam, KvK nr. 33181992, heeft een vergunning als beheerder van ICBE's en ABI's en is bevoegd om beleggingsdiensten te verlenen en staat als zodanig onder toezicht van de Autoriteit Financiële Markten.

