



Notulen

Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Van Lanschot N.V.

gehouden op donderdag 19 mei 2016, te 's-Hertogenbosch

1. Opening

De **voorzitter**, de heer Duron, opent om 14.00 uur de vergadering en heet de aanwezigen van harte welkom. Hij bedankt zijn voorganger, de heer Tom de Swaan, voor de belangrijke bijdrage die hij geleverd heeft als commissaris en als voorzitter van de Raad van Commissarissen van Van Lanschot.

De **voorzitter** constateert dat alle wettelijke en statutaire voorschriften met betrekking tot het oproepen en houden van deze Algemene Vergadering in acht zijn genomen. Ook constateert hij dat de vergadering is opgeroepen door een aankondiging via de website van Van Lanschot. Deze aankondiging is op 6 april 2016 op de website geplaatst. De agenda met de toelichting en de procedure voor deelname aan de vergadering zijn op hetzelfde moment gepubliceerd. Het jaarverslag 2015 is op 18 maart 2016 gepubliceerd. Daarnaast lagen al deze stukken sinds 6 april 2016 ook ter inzage op het kantoor van Van Lanschot in 's-Hertogenbosch.

De **voorzitter** meldt dat het totale geplaatste aandelenkapitaal van Van Lanschot op de registratiedatum, 21 april 2016, € 41.091.668,- bedroeg, verdeeld in 41.091.668 aandelen van elk één euro. Elk aandeel vertegenwoordigt één stem. Op de 160.366 certificaten van aandelen die Van Lanschot op de registratiedatum zelf hield, kan op deze vergadering geen stem worden uitgebracht.

Vervolgens constateert de **voorzitter** dat 100% van het totale geplaatste kapitaal dat stemgerechtigd is, is aangemeld voor deze vergadering. Hij meldt dat tijdens deze vergadering maximaal 40.931.302 stemmen kunnen worden uitgebracht.

De **voorzitter** geeft aan dat op het podium ook aanwezig zijn de overige leden van de Raad van Commissarissen en de leden van de Executive Board. Dit is het managementteam dat verantwoordelijk is voor de strategie en voor de bedrijfsvoering. De Executive Board bestaat uit de leden van de Raad van Bestuur van Van Lanschot en de leden van de Directie van Kempen.

De **voorzitter** deelt mee dat verder onder meer aanwezig zijn bij deze vergadering:

- de heer Smit namens EY, de externe accountant,
- de heer Van Adrichem namens PwC, de externe accountant voor het boekjaar 2016,
- de heer Hagens namens Allen & Overy, kandidaat-notaris, en
- mevrouw Meijer, voorzitter van de ondernemingsraad.

Hij merkt op dat de heer Meiss als secretaris van deze vergadering fungeert en wordt bijgestaan door mevrouw Van Vlerken.

Voordat de **voorzitter** overgaat tot de behandeling van het volgende agendapunt, doet hij eerst een aantal huishoudelijke mededelingen. Hij verzoekt een ieder die het woord neemt om zijn of haar naam te noemen en eventueel de naam van de aandeelhouder die wordt vertegenwoordigd ten behoeve van de verslaglegging.

Met het oog op de vergaderorde verzoekt de **voorzitter** een ieder die het woord neemt, maximaal vijf minuten te spreken. Daarna stelt hij graag anderen in de gelegenheid om het woord te nemen. Mocht blijken dat iemand meer tijd nodig heeft om vragen te stellen of opmerkingen te maken, dan zal hij de desbetreffende persoon daartoe later alsnog de gelegenheid bieden, nadat eerst andere aanwezigen de gelegenheid hebben gehad aan het woord te komen. Tevens verzoekt de **voorzitter** de aanwezigen om hun mobiele telefoons uit te schakelen of op stil te zetten.

Met betrekking tot het stemmen deelt de **voorzitter** mee dat certificaathouders zelf het stemrecht uitoefenen op de aandelen die Stichting Administratiekantoor van gewone aandelen A Van Lanschot voor hen houdt. Bij het tekenen van de presentielijst bij de ingang hebben de certificaathouders een stemvolmacht ontvangen van het administratiekantoor. Daarnaast was het voor certificaathouders en de aandeelhouder mogelijk om een steminstructie aan een onafhankelijke derde te geven. Deze steminstructies worden geadmistreerd door SGG Financial Services B.V.

De **voorzitter** gaat over naar agendapunt 2.

2. Jaarverslag 2015

2a) Bericht van de Raad van Commissarissen

De **voorzitter** verwijst voor het bericht van de Raad van Commissarissen naar de pagina's 58 tot en met 61 van het jaarverslag 2015. Daar is een toelichting te vinden op de activiteiten van de Raad van Commissarissen en haar commissies in 2015.

De **voorzitter** begint met een korte terugblik op het afgelopen jaar vanuit het perspectief van de Raad van Commissarissen. Na de strategische heroriëntatie van 2013 is er door het management en medewerkers hard gewerkt aan de uitvoering van de wealth management strategie. Er is sindsdien grote voortgang geboekt met deze strategie, en de Raad van Commissarissen is ook zeer tevreden over de bereikte resultaten. Natuurlijk is de reis nog niet voltooid. De wereld verandert en Van Lanschot gaat daarin mee. Om die reden heeft de Executive Board onlangs een update van de strategie gepresenteerd, waarin ook een nieuwe horizon is aangebracht voor de langetermijndoelstellingen. Hiermee start een volgende fase van de strategie, waarmee wordt geanticipeerd op de veranderende klantbehoeften, ontwikkelingen in de sector en de uitdagende economische omstandigheden. Om te kunnen blijven groeien zijn investeringen noodzakelijk, met name in de verdere digitalisering van ons aanbod voor klanten. Dit is een goed voorbeeld van de proactieve manier waarop Van Lanschot wordt bestuurd. Een wealth manager is per definitie gericht op waardecreatie op de lange termijn: voor klanten, voor medewerkers en voor aandeelhouders.

De Raad van Commissarissen is de klanten van Van Lanschot en Kempen dankbaar voor hun loyaliteit. De **voorzitter** dankt de aandeelhouders namens de Raad van Commissarissen voor het vertrouwen dat zij in Van Lanschot stellen. Hij spreekt ook graag zijn waardering uit voor de medewerkers en de Executive Board. Zij hebben er gezamenlijk voor gezorgd dat er een zeer stevig fundament ligt voor de succesvolle toekomst als sterke, zelfstandige wealth manager die naast haar klanten staat.

De **voorzitter** gaat over naar agendapunt 2b.

2b) Jaarverslag van de Raad van Bestuur over 2015

De Raad van Bestuur doet bij dit agendapunt verslag over het afgelopen jaar. Constant Korthout, Chief Financial en Risk Officer, licht de cijfers over 2015 toe. Daarna geeft Karl Guha, voorzitter van de Raad van Bestuur en de Executive Board, een toelichting op de strategie update die Van Lanschot op 26 april 2016 heeft gepubliceerd. De **voorzitter** geeft aan dat hij na de toelichtingen van de heren Korthout en Guha de aanwezigen graag in de gelegenheid stelt om vragen te stellen over de agendapunten 2a en 2b.

De heer **Korthout** bespreekt als eerste graag de hoofdpunten van 2015. Hij doet dat aan de hand van enkele slides die voor de aanwezigen in de zaal op diverse schermen getoond worden. Na de hoofdpunten zal hij wat meer in detail op bepaalde punten ingaan. Hij begint met de businessline Private Banking. Bij Private Banking is in 2015 een netto instroom van € 300 miljoen gerealiseerd. Hij zal ook laten zien wat de instroom in de voorgaande jaren was. De instroom is afgelopen jaar sterk verbeterd. Ook de provisiebaten zijn flink gestegen. Deze zijn met 12% gestegen ten opzichte van het jaar ervoor. De totale inkomsten stegen met 3%. Bij Evi is per eind 2015 € 1,5 miljard aan ‘client assets’ ondergebracht. Dat is voor Evi een verdere stap voorwaarts. Bij de businessline Asset Management is vorig jaar een acquisitie gedaan in Londen. Het betreft een onderdeel van pensioen- en vermogensbeheerder MN. Inmiddels heet dit bedrijfsonderdeel KCM UK. Het biedt Kempen een basis om ook in het Verenigd Koninkrijk een verdere groei van de fiduciair management-activiteiten na te streven. In 2015 heeft Kempen Capital Management gewerkt aan een aantal nieuwe mandaten. Deze zijn begin 2016 ook verkregen. Het betreft twee mandaten van ieder circa € 1 miljard, één van Univé en één van een Frans pensioenfonds. Bij de Merchant Bank was 2015 een zeer sterk jaar. De provisie-inkomsten waren 28% hoger dan het jaar daarvoor. Op dit moment wordt er binnen de Merchant Bank ook gewerkt aan uitbreiding van de verschillende niches. De Merchant Bank is onder meer actief op het gebied van European Real Estate, Lifesciences & Healthcare en de Benelux.

Het onderliggend resultaat van Van Lanschot bedraagt € 60,1 miljoen over 2015. Dat is 11% meer dan in 2014; toen was het resultaat € 54 miljoen. De kwaliteit van het resultaat is verbeterd doordat er een groei in provisiebaten is te zien en een afname op andere punten, zoals bijvoorbeeld de kredietvoorzieningen. Ten aanzien van de balans meldt de heer Korthout dat de afbouw van Corporate Banking nog steeds goed verloopt. De afbouwdoelstelling die Van Lanschot zichzelf gesteld had voor 2017 – de doelstelling om de Corporate Bank in omvang te halveren - is inmiddels ruim behaald. Dat heeft ook gevolgen voor de kapitaalratio's. De Common Equity Tier I-ratio bedraagt inmiddels 16,3%, en is daarmee ook al hoger dan de doelstelling die was gesteld. De leverageratio was al sterk en bedraagt inmiddels 6,1%.

De heer **Korthout** gaat verder in op de samenstelling van het resultaat. Zoals hij hiervoor heeft aangegeven, is de kwaliteit van het resultaat verbeterd. Dat is terug te zien op de slide die getoond wordt. Links staat het onderliggende resultaat van 2014, dat was € 54,2 miljoen. Helemaal rechts is het onderliggende resultaat van 2015 vermeld. Dat is € 60,1 miljoen. Verder is van links naar rechts te zien wat de ontwikkelingen in het onderliggend resultaat in 2015 waren. De grote veranderingen waren met name de stijging van de provisiebaten; die zijn met 11% gestegen. Die stijging heeft zich voorgedaan binnen alle activiteiten van de bank, zowel binnen Private Banking, Asset Management, als bij de Merchant Bank. De kredietvoorzieningen zijn een stuk lager. Deze voorzieningen zijn één derde gedaald ten opzichte van 2014. De overige inkomsten zijn gedaald. Dat heeft te maken met het feit dat in 2014 behoorlijke resultaten zijn geboekt op de beleggingsportefeuilles. In 2015 waren die resultaten minder hoog. De heer **Korthout** concludeert dat de kwaliteit van het resultaat per saldo duidelijk is verbeterd.

Op een volgende slide is de bijdrage van alle activiteiten van de bank aan het onderliggend resultaat weergegeven. Alle activiteiten hebben in 2015 een positieve bijdrage aan het resultaat geleverd. Dat geldt dus voor Private Banking, Asset Management, de Merchant Bank en zelfs de Corporate Bank. Ten aanzien van Private Banking merkt de heer **Korthout** op dat het resultaat van € 4 miljoen enigszins is gedrukt doordat er in 2015 ook fors is

geïnvesteed in de uitbreiding van de Private Banking-activiteiten, onder andere door de ontwikkeling van Evi in België. Ook werd het resultaat van Private Banking in 2015 beïnvloed door enkele specifieke kredietvoorzieningen in de eerste helft van 2015. Het resultaat van de Merchant Bank in 2015 is zeer goed.

De heer **Korthout** gaat vervolgens in op de netto instroom bij de bank. Op een volgende slide is aan de linkerkant de netto instroom van Private Banking te zien en aan de rechterkant de netto instroom van Asset Management. Gezamenlijk hebben Private Banking en Asset Management gezorgd voor een stijging van de assets in 2015 met 14% naar een bedrag van € 50,2 miljard. De Private Bank laat een goede trend zien. In voorgaande jaren was de instroom bij de Private Bank nog negatief, maar in 2015 zijn de positieve resultaten van de transformatie te zien die hebben geleid tot een netto instroom. Bij Asset Management waren er in de jaren 2014 en 2015 kleine in- en outflows die elkaar redelijk in evenwicht hielden. Zoals reeds is gemeld, heeft Asset Management begin 2016 twee nieuwe mandaten van ieder € 1 miljard verkregen. Deze zijn inmiddels aan de ‘assets under management’ toegevoegd. De heer **Korthout** geeft vervolgens een toelichting op de kredietportefeuille. Sinds 2013 werkt Van Lanschot aan een andere opbouw van de balans en dat is terug te zien in de manier waarop de kredietportefeuille zich ontwikkelt. De portefeuille wordt kleiner en de samenstelling wordt anders. Het hypotheekboek is nagenoeg stabiel; dat is van € 6,4 miljard in 2013 naar € 6,0 miljard eind 2015 gegaan. De Corporate Bank wordt verder afgebouwd – dat is te zien in de twee onderste lagen van de kolommen aan de linkerkant van de slide. De Corporate Bank wordt nog verder afgebouwd. Toen Van Lanschot medio 2013 begon met de uitvoering van de strategie bedroeg de leningportefeuille van de Corporate Bank nog € 4,5 miljard. Eind 2015 is de omvang van de leningportefeuille al gereduceerd tot € 1,9 miljard. Het grootste deel van deze afbouw is geleidelijk gerealiseerd. Eén uitzondering hierop is de verkoop van de ‘non-performing’ vastgoedportefeuille met een omvang van € 400 miljoen. Deze portefeuille is in één keer verkocht aan Cerberus. Die transactie vond in de tweede helft van vorig jaar plaats en is dus ook in de cijfers verwerkt. Aan de rechterkant van de slide die wordt getoond zijn de ontwikkelingen in de kredietvoorzieningen zichtbaar; ook daar is een forse daling te zien. Vorig jaar daalde de kredietvoorziening van € 76 miljoen naar € 51 miljoen. De daling hangt samen met de afbouw van de kredietportefeuille en de verbetering van de economie. De heer **Korthout** bespreekt de kapitaalpositie en de Common Equity Tier I-ratio. De afgelopen jaren is de kapitaalratio fors gestegen. Van Lanschot werkt verder aan de versterking van haar kapitaalpositie en in 2015 zijn daar goede stappen in gezet. De afbouw van de kredietportefeuille heeft daar veel invloed op. Eind 2015 bedroeg de Common Equity Tier I-ratio 16,3%. Voor een groot gedeelte is daarbij al rekening gehouden met de zogenaamde ‘Basel regels’. De Common Equity Tier I-ratio ‘fully loaded’ – daarmee wordt bedoeld ‘ervan uitgaande dat de Basel regels eind 2015 volledig zouden zijn ingevoerd’ - bedraagt 15,4%. In beide gevallen is de ratio van Van Lanschot al boven de doelstelling van 15% die Van Lanschot zich voor 2017 had gesteld.

Vervolgens gaat de heer **Korthout** in op het dividendvoorstel. Het voorstel is om het dividend te verhogen naar € 0,45 per aandeel. De basis voor het dividend is de onderliggende winst, dat wil zeggen de winst exclusief de lasten die genomen moesten worden in verband met de al genoemde verkoop van de vastgoedportefeuille. De pay-out ratio bedraagt op die basis 36%. Als die last wel wordt meegenomen bedraagt de pay-out ratio 54%. Tot slot geeft de heer **Korthout** een toelichting op de resultaten over het eerste kwartaal van 2016. Deze resultaten zijn inmiddels ook bekend gemaakt. Over het eerste kwartaal van 2016 heeft Van Lanschot een nettowinst van € 14 miljoen gerapporteerd. Hij is tevreden over de kwaliteit van de inkomsten. De inkomsten stonden in het eerste kwartaal onder druk door de ongunstige marktomstandigheden. Er is een lager resultaat behaald op de eigen beleggingsportefeuille.

De verbetering van de kredietvoorziening zet door in het eerste kwartaal. Vorig jaar moest Van Lanschot in het eerste kwartaal nog € 15 miljoen aan de kredietvoorziening toevoegen, in het eerste kwartaal van dit jaar is dat slechts € 3,4 miljoen. De ‘assets under management’ stijgen in het eerste kwartaal verder, van € 50 miljard naar € 52,7 miljard. Daar zit de € 2 miljard van de genoemde twee nieuwe mandaten in. Voor de Private Bank is het eerste kwartaal beïnvloed door de volatiele beurzen; er is een beperkte uitstroom van ‘assets under management’ van € 100 miljoen te zien. De kapitaalratio’s stijgen in het eerste kwartaal verder door. De Common Equity Tier I-ratio is gestegen van 16,3% naar 16,9% en de ‘fully loaded’ leverage ratio is van 6,1% naar 6,3% gestegen. De heer **Korthout** is tevreden over de ontwikkeling van het resultaat in het eerste kwartaal van 2016. Hij geeft het woord aan de Karl Guha, de voorzitter van de Raad van Bestuur.

De heer **Guha** verwijst naar de situatie in 2013. In dat jaar is een duidelijke keuze voor de toekomst van Van Lanschot gemaakt. Toen is besloten om de focus te leggen op een ‘pure play wealth manager’ en om niet langer alle diensten van een algemene bank aan te bieden. Activiteiten die niet bij de focus op wealth management passen worden afgebouwd of beëindigd. Deze nieuwe focus heeft ertoe geleid dat de bank – al is dat van buitenaf wellicht niet zo zichtbaar – in de laatste drie jaar erg veranderd is. Het is een zwaar proces geweest, waaraan door alle medewerkers in het bedrijf heel hard gewerkt is. Hij geeft aan dat hij dankbaar is voor alles wat hierdoor in de afgelopen drie jaar is bereikt. Van Lanschot is significant verbeterd; hij noemt daarbij de focus in de Private Bank, de afbouw van de Corporate Bank, de groei van de ‘assets under management’ met meer dan 20% in de laatste drie jaar, de versterking van de balans en de verbetering van de kapitaalratio. De heer **Guha** wijst er op dat dit allemaal zonder staatssteun of extra geld van de aandeelhouders is gebeurd. Van Lanschot heeft het geheel op eigen kracht gedaan. De liquiditeit is nog nooit zo goed geweest en de winst is bijna zes keer beter. De kosten zijn in het algemeen met 6% gedaald en bij de Van Lanschot-onderdelen zijn de kosten zelfs met 15% verlaagd. In deze cijfers zitten ook de kosten voor heffingen die door de overheid worden opgelegd en voor investeringen in nieuwe technologie. En nu, na drie jaar van hard werken, is Van Lanschot klaar voor de groeifase. Twee weken geleden vond er een ‘investor day’ plaats. Daar is gesproken met tientallen investeerders en analisten. Vragen die daar aan de orde kwamen, hadden betrekking op de toekomst; waar moet de groei vandaan komen, waar ga je nu in investeren, wat ga je doen nu deze nieuwe fase is aangebroken? Er zijn nu andere factoren dan drie jaar geleden die relevant zijn; de lage rente, regelgeving die strenger is geworden, ontwikkelingen in de pensioenen, er wordt meer individuele verantwoordelijkheid gevraagd en ook de ontwikkelingen in de technologie zijn groot en gaan steeds sneller. Van Lanschot heeft een strategische update uitgevoerd om op deze veranderende omgeving in te spelen. Voor de strategische review is een intern proces gestart van ongeveer twee maanden waarbij een externe partij, McKinsey, is gevraagd om de gemaakte strategische keuzes te beoordelen. McKinsey heeft bevestigd dat de juiste strategische keuzes worden gemaakt. Er wordt verder geïnvesteerd in Evi, in Asset Management en in de digitalisering van Private Banking. Van Lanschot wil de klantervaring verbeteren en gaat daarom meer investeren in technologie, die hierbij een grote rol speelt. De heer **Guha** geeft aan dat de heer Korthout hier dadelijk nog verder op in zal gaan en wijst er op dat er de komende vier à vijf jaar voor een bedrag van € 60 miljoen zal worden geïnvesteerd. Asset Management heeft vorig jaar een acquisitie in Engeland gedaan. Dat biedt mogelijkheden om daar verder te groeien in fiduciaire activiteiten. De grootste focus voor de komende periode is groei. Groei in Private Banking, groei in Evi, groei in Asset Management en groei in Merchant Banking. De verdere afbouw van de Corporate Bank blijft doorgaan, evenals de verdere vereenvoudiging van het business model en van de processen. Hierbij wordt niet meer ‘inside out’ gekeken, zoals men in het Engels zegt, maar meer ‘outside in’. Er wordt gekeken vanuit het perspectief van de klant,

vanuit de klantervaring. Dat heeft gevolgen voor de processen in het bedrijf. De twee merken blijven; ‘Van Lanschot’ voor de Private Banking-klant en ‘Kempen’ voor de institutionele klanten. Van Lanschot blijft onafhankelijk, dat is een belangrijk aspect van de strategie en voor de dienstverlening. Daarmee maakt Van Lanschot het verschil ten opzichte van grote algemene banken. De heer **Guha** merkt resumerend op dat Van Lanschot zich na drie jaar in een goede positie bevindt en klaar is voor een volgende fase van groei.

De **voorzitter** dankt de heer Guha voor zijn toelichting en verzoekt de heer Korthout om een toelichting te geven op de financiële aspecten van de strategische update.

De heer **Korthout** refereert aan hetgeen de heer Guha hiervoor heeft gezegd over investeringen en geeft aan dat er voor de komende jaren een investeringsprogramma is van € 60 miljoen. Dat bedrag zal tussen nu en 2019 geïnvesteerd worden in omni-channel dienstverlening en in projecten met betrekking tot betalen en hypotheek. Hij licht toe hoe de transitie naar het beoogde netto resultaat in 2020 moet gaan plaatsvinden. Op de getoonde slide is dit onderverdeeld in verschillende blokken. De verwachting is om verder te kunnen groeien in Private Banking, Asset Management en in Merchant Banking. Een belangrijk deel van de groei van het nettoresultaat moet komen uit een verdere groei van de provisie-inkomsten uit deze drie activiteiten. Daarnaast zijn rente-inkomsten een belangrijke bron van inkomsten. Op dit moment bevinden de banken zich echter in een moeilijke rente-omgeving. De rentes zijn laag, de ‘yield’-curve is vlak. Met betrekking tot de rente-inkomsten is Van Lanschot daarom voorzichtig. Uitgangspunt is dat de kredietportefeuille van Private Banking gelijk blijft en dat het hypotheekbedrijf ook stabiel zal blijven. Daarnaast wordt ervan uitgegaan dat de Corporate Bank verder wordt afgebouwd. Van Lanschot gaat ervan uit dat de huidige lage rente omgeving nog geruime tijd zal aanhouden. Ten aanzien van de groei van rente inkomsten is Van Lanschot dan ook zeer voorzichtig. De verwachting is dat de groei van de inkomsten met name uit de provisiebaten moet komen. Tegelijkertijd zullen ook de kosten in de komende jaren verder moeten worden verlaagd. Dat is exclusief het investeringsprogramma. De kostenverlaging zal worden gerealiseerd door werkzaamheden met minder mensen uit te voeren. Een aantal van de hiervoor al genoemde IT-projecten zal ook bijdragen aan de verdere verbetering van de efficiency. Ook het kantorennet wordt efficiënter ingericht. Het is de bedoeling dat de kosten met de plannen die zijn gemaakt verder worden verlaagd, ondanks het feit dat de door de overheid opgelegde heffingen in de tussentijd naar verwachting zullen stijgen. Daar moet dit jaar ook al rekening mee gehouden worden. De laatste bouwsteen voor de groei van de netto winst is de kredietvoorziening. De kredietvoorziening is het afgelopen jaar gedaald. Ook in het eerste kwartaal van dit jaar zijn de voorzieningen verder gedaald. De verwachting is dat de lagere kredietvoorziening bijdraagt aan de groei van de nettowinst in de komende jaren. Dat is enerzijds het gevolg van het kleiner worden van de Corporate Bank en anderzijds van de verwachte verbetering van de economie.

De heer **Korthout** gaat vervolgens in op het kapitaalbeleid. Zoals gezegd heeft Van Lanschot in feite al eind 2015 de targets gehaald die zij zichzelf in 2013 had gesteld met betrekking tot de kapitaalratio's. In de strategie update is uiteengezet welke doelstellingen Van Lanschot wil hanteren voor het kapitaal. Daarbij is rekening gehouden met te verwachten wijzigingen in het toezichtkader. Er zijn twee pijlers op basis waarvan kapitaal moet worden aangehouden door een bank. Van Lanschot verwacht dat uit de tweede pijler meer druk zal komen op de kapitaalratio's. Op basis daarvan verwacht Van Lanschot dat er de komende jaren een hogere Common Equity Tier I-ratio zal gaan gelden. Gelet op haar huidige risicoprofiel en haar huidige activiteiten verwacht Van Lanschot dat een Common Equity Tier I-ratio van 15 tot 17% toereikend zal zijn. In die range zit Van Lanschot op dit moment. Als met de afbouw van

de Corporate Bank wordt doorgegaan is de verwachting dat dit zal leiden tot een kapitaaloverschot. Dat is ook het geval als rekening wordt gehouden met de gevolgen van wet- en regelgeving in de komende jaren. Naar verwachting ontstaat er een kapitaaloverschot van tenminste € 250 miljoen in de periode tot 2020. Van Lanschot wil een gedeelte van dit kapitaaloverschot als normaal dividend uitkeren aan haar aandeelhouders. Van Lanschot verhoogt daarom de beoogde pay-out ratio van de huidige 40 tot 50% naar 50 tot 70%. Daarnaast heeft Van Lanschot het voornemen om, onder voorbehoud van goedkeuring van de toezichthouder, ook het resterende kapitaaloverschot terug te geven aan haar aandeelhouders.

Tot slot gaat de heer **Korthout** in op de financiële doelstellingen voor 2020. Er is al uiteengezet dat er wordt gestreefd naar een Common Equity Tier I-ratio tussen 15% en 17%. Daarnaast is al vermeld dat de ‘target’ dividend pay-out ratio wordt verhoogd naar 50 tot 70%. Voor de efficiency ratio - dat is de kosten/baten ratio - houdt Van Lanschot vast aan de eerder geformuleerde doelstelling van 60% tot 65%, die nu moet worden gerealiseerd in 2020. De verwachting is dat Van Lanschot de komende jaren nog kosten moet maken om de groei verder te stimuleren. Dat is verwerkt in deze cijfers. Voor de Return on Common Equity Tier I-ratio wordt vastgehouden aan de doelstelling van 10% tot 12% die eerder is gesteld. Daarbij moet worden opgemerkt dat op basis van de huidige verwachtingen en marktsituatie deze doelstelling wellicht op een eerder moment dan 2020 gerealiseerd kan worden.

De **voorzitter** dankt de heer Korthout en geeft het woord aan de heer Guha, die nog wat wil toevoegen aan zijn eerdere toelichting.

De heer **Guha** geeft aan dat Van Lanschot en Kempen vooral bestaan uit IT en mensen. Hij wil graag nog ingaan op de mensen. De medewerkers in het bedrijf zijn de laatste drie jaar heel belangrijk geweest en zullen de komende vijf jaar – en eigenlijk geldt dit voor de verdere toekomst – heel belangrijk blijven. Van Lanschot en Kempen hebben daarom een duidelijk plan om te investeren in de verbetering van de medewerkers. Het echte kapitaal van een bedrijf zijn de mensen in het bedrijf. Daarom is de keuze gemaakt om ook voortdurend in de kennis en vaardigheden van de medewerkers te blijven investeren.

De **voorzitter** dankt de heer Guha voor deze toevoeging en geeft aan dat er nu gelegenheid is voor de aanwezigen om vragen te stellen over de agendapunten 2a en 2b. Hij vraagt wie er het woord wenst.

De heer **Schmets** vraagt het woord. Hij vertegenwoordigt de Vereniging van Effectenbezitters. Hij geeft aan een aantal vragen te hebben over de doelstellingen op het gebied van de ‘cost/income’ ratio en over het rendement op vermogen en de uitgestelde doelstellingen daarvoor. Hij wil het echter graag eerst hebben over wat Van Lanschot eigenlijk wat minder wil zijn: minder bank en minder afhankelijk van rente. Hij merkt op dat desondanks nog steeds 40% van het operationeel inkomen bestaat uit de rentemarge. Hij vraagt of de verwachting bij Van Lanschot is dat de rente voor een langere periode onder nul procent zal duiken. Indien dat wordt verwacht, vraagt hij welk effect dat zal hebben op de inkomsten gedurende de komende jaren. Hij hoopt dat het antwoord enigszins gekwantificeerd kan worden. Om de rentemarge wat op peil te houden, kan aan de passivazijde van de balans gesleuteld worden. Dat is een bekend verschijnsel. Hij wil het echter hebben over de activakant, en dan met name de risicobereidheid op dit gebied. Hij vraagt of Van Lanschot bereid is om meer risico te nemen aan de activazijde om de rentemarge op peil te houden. Ook vraagt hij of er nog manieren zijn, bijvoorbeeld via derivaten, waarmee het renterisico dat er nu is en dat wellicht nog toeneemt in de toekomst, kan worden beperkt.

De heer **Korthout** bevestigt dat inderdaad nog 40% van de inkomsten afkomstig is uit rentebaten. Dat komt omdat een deel van de business gewoon ‘on-balance’ is. Hij verwacht dat dat ook zo zal blijven. De klanten van Van Lanschot willen graag sparen en klanten hebben behoefte aan hypotheeken. Dat ziet Van Lanschot ook als een integraal onderdeel van de wealth managementpropositie die ze haar klanten aanbiedt. Het is een bewuste keus om naast een ‘off balance’-bedrijf met ‘assets under management’ een ‘on balance’-bedrijf te zijn. Er is wel een verschuiving in de inkomsten zichtbaar, maar dat zal geen verschuiving zijn van honderd naar nul. Van Lanschot zal een ‘on-balance’-bedrijf blijven voeren. Vervolgens gaat de heer **Korthout** in op de vraag over het effect van een negatieve rente. Door de aard van het bedrijf zal Van Lanschot per saldo meer spaargeld van klanten hebben dan zij aan kredietverlening kan uitlenen. Dat maakt het bedrijf gevoelig voor de renteontwikkeling. De heer **Korthout** geeft aan dat het moeilijk is om te voorspellen of de rente nog lang onder nul zal blijven. Zoals hij zojuist al heeft aangegeven, gaat Van Lanschot er in de strategie wel vanuit dat de lage-rente-omgeving nog een tijd zal aanhouden. De verdere plannen houden daar rekening mee. Een hogere risicobereidheid ten aanzien van het rentebeleid maakt geen onderdeel uit van deze plannen. De bank is de afgelopen jaren juist bezig geweest om een deel van het balansrisico af te bouwen, onder andere via de afbouw van de Corporate Bank. Hij beaamt dat de verleiding zou kunnen bestaan om bij een lage rente meer risico te nemen, maar hij geeft aan dat Van Lanschot dat niet doet. Van Lanschot doet dat noch in haar eigen beleggingsportefeuille, noch in de kredietportefeuille. De heer **Guha** vult aan dat dit ook niet kan op basis van de door Van Lanschot geformuleerde risicobereidheid. De heer **Korthout** vervolgt dat er uiteraard een aantal middelen zijn om het renteresultaat verder te sturen. Dat kan aan beide kanten van de balans en dat doet Van Lanschot ook. Zo wordt er kritisch gekeken naar de rentetarieven die kunnen worden geboden c.q. gevraagd. Daarnaast wordt bijvoorbeeld ook gekeken naar het volume aan spaargeld. Van Lanschot geeft prioriteit aan het spaargeld van haar kernklanten want die wil Van Lanschot graag bedienen. Op het gebied van ‘wholesale-funding’ - het geld dat Van Lanschot op de kapitaalmarkt ophaalt aan financieringen via obligaties of covered bonds - zijn er ook mogelijkheden om het renteresultaat op korte termijn bij te sturen. Van Lanschot stuurt in feite dagelijks het renterisico op de balans. Nauwkeurig wordt in de gaten gehouden dat gegeven de samenstelling van de balans niet teveel renterisico genomen wordt. Dat wordt actief gestuurd door de afdeling Treasury en iedere maand wordt daar aandacht aan besteed in de ALCO commissie. Van Lanschot is zich dus heel bewust van het renterisico.

De heer **Guha** geeft nog aan dat het basisscenario geen rekening houdt met een verschuiving van de rentecurve, maar als dit wel gebeurt dan heeft dit naar verwachting direct een positief effect op het nettoresultaat.

De heer **Schmets** krijgt weer het woord voor zijn volgende vragen. Zoals hij al aangaf gaan deze vragen over de ‘cost/income’ ratio en de uitgestelde doelstellingen daarvoor. Naar zijn mening zijn de doelstellingen nog behoorlijk uitdagend voor de bank, maar mogen beleggers dit als minimum niveau verlangen. De ‘cost/income’ ratio was 75% in 2015 en in Q1 2016 zelfs 82,2 %. Dit wordt toegeschreven aan twee nieuwe kostenposten; toezichhouderskosten en de investeringen in digitale initiatieven. In de SWOT-analyse in het jaarverslag is aandacht besteed aan IT ontwikkelingen. Bij de zwaktes en de bedreigingen is vermeld dat de snelle ontwikkelingen in de IT als een bedreiging worden gezien. De legacy issues met het computer systeem voor de betaaladministratie worden als zwakte genoemd. Het is bekend dat er bij Van Lanschot slechte ervaringen in het verleden zijn geweest met grote IT projecten. De heer **Schmets** vraagt waarom de investeringen in digitalisering nu wel goed zullen gaan. Hij wijst daarbij op de in verhouding met de buitenwereld beperkte investering die Van Lanschot doet. Van Lanschot investeert € 60 miljoen extra over de jaren tot en met 2019. ABN Amro, die ook

een grote private banking- en vermogensbeheertak heeft, investeert per jaar € 950 miljoen. Hij noemt ook Deutsche Bank die per jaar € 3,7 miljard investeert. Hij geeft hierbij aan dat deze vergelijkingen niet helemaal eerlijk zijn. Zijn vraag is of Van Lanschot met dit beperkte budget daadwerkelijk betere applicaties kan maken dan de grootbanken.

De heer **Guha** geeft aan dat de opmerking van de heer Schmets over de negatieve ervaring van Van Lanschot met IT-projecten betrekking heeft op de jaren 2007, 2008 toen er een ander management was. Het gaat nu over het management zoals dat plaatsvindt in de jaren vanaf 2013. De heer **Guha** merkt op dat de vergelijking met ABN Amro of Deutsche Bank geen goede vergelijking is. Dat zijn algemene banken, dat zijn andersoortige banken. De algemene banken zijn actief op een ander terrein, zij spelen een ander spel. Private banking en wealth management verschilt van een algemene bank. Voor de legacy issues verwijst de heer **Guha** naar de uitfasering van het mainframe. Het mainframe is nu nog nodig voor de betaaladministratie en voor het ondersteunen van de Corporate Bank. Het huidige mainframe is niet meer nodig nadat de betaaladministratie is uitbesteed en de Corporate Bank is afgebouwd. Hij wijst er op dat de kosten die worden gemaakt voor investeringen in IT rechtstreeks door de winst-en-verliesrekening lopen. Van Lanschot zou het resultaat kunnen verbeteren door de IT-kosten op de balans te activeren, maar daar is bewust niet voor gekozen.

De heer **Huisman** gaat verder in op de vragen van de heer Schmets. De afgelopen jaren heeft Van Lanschot geïnvesteerd in mensen en in infrastructuur. Van Lanschot heeft gekozen voor een andere aanpak dan in 2007, de tijd waar de heer Guha zojuist aan refereerde. Van Lanschot verbetert de IT systemen nu in veel kleinere stapjes, het werk wordt opgeknipt in kleinere projecten. De ervaringen uit de afgelopen jaren hebben aangetoond dat die aanpak succesvol is. De dingen die beloofd zijn, zijn ook daadwerkelijk gerealiseerd. Voor een aantal aspecten die nog moeten worden gerealiseerd zal Van Lanschot ook naar oplossingen zoals uitbesteding kijken. Dat geldt bijvoorbeeld voor betalingsverkeer en de hypotheekadministratie. Dat zijn werkzaamheden die Van Lanschot bij voorkeur niet in huis wil doen. De bank wil zich primair richten op de wealth management-activiteiten. Andere producten zullen wel worden aangeboden aan klanten, maar daarbij zal bij voorkeur gebruik gemaakt worden van partners. Van Lanschot is in gesprek met verschillende spelers die dat zouden kunnen doen. De heer **Huisman** wijst er op dat er op IT gebied veel is veranderd ten opzichte van de situatie in 2007.

De heer **Guha** voegt hier nog aan toe dat er ook een verbetering in de jaarlijkse IT-kosten te zien is. In 2012 bedroegen deze kosten € 57 miljoen, eind 2015 was dat € 39 miljoen en voor de toekomst worden die kosten geraamd op minder dan € 30 miljoen per jaar. Dat is wat dit managementteam gedaan heeft. Het is belangrijk om te realiseren, dat de toekomst grote veranderingen zal brengen als gevolg van nieuwe IT-mogelijkheden. Voor Van Lanschot is het niet belangrijk om van alles eigenaar te zijn, het mainframe zal niet meer nodig zijn. Het is bijvoorbeeld mogelijk om het betalingsverkeer uit te besteden. Dit was 5 à 10 jaar geleden niet mogelijk, maar nu wel. En dan is het minder belangrijk hoe groot je als bank bent. De technologische ontwikkeling geeft veel nieuwe mogelijkheden.

De heer **Schmets** vraagt of Van Lanschot van mening is dat zij met deze investering mee kan gaan in de vaart der volkeren voor wat betreft de digitale wapenwedloop. Nu Van Lanschot deze kosten zo uitdrukkelijk noemt als onderdeel van de hoge 'cost/income' ratio, vraagt hij zich af of er genoeg kritische massa is. Het tweede punt bij deze hoge ratio zijn de kosten van toezicht. Ook daar speelt naar zijn mening eenzelfde vraag. Voor een kleinere bank zoals Van Lanschot wegen deze kosten zwaarder dan bij een grotere bank. Hij meent dat daar de meningen niet over zullen verschillen. De vraag is zijns inziens of Van Lanschot ook

daarvoor voldoende kritische massa heeft. Tot slot vraagt hij wat de 'cost/income' ratio zou zijn als deze twee kostenposten, de IT- en toezichtkosten, niet mee gerekend zouden worden.

De heer **Guha** antwoordt dat het belangrijker is om voor een private bank te kijken naar de 'return on equity' ratio dan naar de cost/income ratio. Van Lanschot gebruikt veel minder kapitaal dan de algemene banken die de heer Schmits noemde. Het is belangrijk om je te realiseren dat die banken een heel ander spel spelen. Van Lanschot gebruikt veel minder kapitaal omdat haar risicoprofiel totaal anders is. Sommige Zwitserse 'pure play wealth managers' hebben een hele hoge 'cost/income' ratio. Die is in de tachtig, maar de 'return on equity'-ratio is ook hoog. Van Lanschot zit midden in de fase van een transformatie van een algemene bank naar een 'pure play wealth manager'. Je kunt universele banken niet vergelijken met een wealth manager. Dat is als voetbal met hockey vergelijken. Allebei is het een balsport, maar ze zijn toch heel verschillend.

Op de vraag of Van Lanschot voldoende kritische massa heeft wil de heer **Korthout** nog graag wat toevoegen. Hij geeft aan dat je bij Van Lanschot in vergelijking met de grootbanken vaker zal zien dat Van Lanschot gebruik zal maken externe providers. Niet alles zal in huis gedaan worden, waar mogelijk zal met partners worden gewerkt of zal werk worden uitbesteed. Verder is van belang dat Van Lanschot steeds meer focus in de business krijgt en daardoor ook zeer gericht kan investeren. Wat betreft de kosten van toezicht gaat het om twee aspecten. Ten eerste de heffingen die de bank moet betalen, bijvoorbeeld voor het depositogarantiestelsel en het resolutiefonds. Dat zijn over het algemeen heffingen die als percentage van het balanstotaal of van het spaargeld worden geheven. Dat is geen absolute maar een relatieve schaal. Daarnaast zijn er de toezichtskosten in de zin van kosten die de interne organisatie moet maken voor het produceren van rapportages aan toezichthouders en de kosten van afdelingen zoals bijvoorbeeld compliance. Daarbij speelt de schaal wel mee. De heer **Korthout** geeft aan dat die kosten van het toezicht met de huidige schaal van Van Lanschot goed kunnen worden opgevangen. Hij legt uit dat er geen concreet getal bekend is voor de 'cost/income' ratio zonder inachtneming van de kosten van IT en toezicht. Met betrekking tot de IT kosten merkt hij op dat Van Lanschot ervoor kiest om deze kosten niet op de balans te activeren. Dus alles wat in één jaar wordt geïnvesteerd, zit ook in de 'cost/income' ratio. Indien Van Lanschot dat anders zou doen, zou dat een significante invloed hebben op de hoogte van de ratio. Hij geeft aan dat dat wel in het achterhoofd moet worden gehouden bij de beoordeling van de hoogte van de cost/income ratio.

De heer **Vrolijk**, vertegenwoordiger van Amerborgh International, krijgt het woord. Hij heeft twee vragen. Hij refereert aan de opmerking van de heer Guha dat een bank vooral bestaat uit IT en mensen en dat Van Lanschot wil investeren in de verbetering van zijn medewerkers. De medewerkers vormen samen de cultuur in een bedrijf. De bank heeft twee organisaties bij elkaar gevoegd. De heer **Vrolijk** vraagt zich af welke cultuur binnen de bank het meest dominant is. Hij vraagt of de heer Guha tevreden is over de bestaande cultuur of zijn er nog zaken die op dat gebied moeten veranderen. Zijn tweede vraag gaat over de 'branding'. De heer Guha sprak eerder over twee merken. De heer **Vrolijk** meent echter dat er drie merken zijn; Evi, Van Lanschot en Kempen. Hij vraagt zich af of het voor een organisatie met de omvang van Van Lanschot niet erg kostbaar is om drie merken in de lucht te houden.

De heer **Guha** antwoordt dat er inderdaad meerdere culturen binnen de bank zijn; bij Van Lanschot Private Banking en bij Asset Management en Merchant Banking binnen Kempen. Dat die culturen er zijn, is begrijpelijk en die mogen er ook zijn. Belangrijker is dat er wordt samengewerkt, mensen elkaar opzoeken voor overleg en dat iedereen hetzelfde doel nastreeft en dezelfde focus heeft. Op managementniveau heeft de bank ook laten zien dat dat gebeurt.

Voorheen bestond er geen Executive Board, maar waren er twee managementteams. Het bedrijf heeft nu een Executive Board waarin het management van alle onderdelen van het bedrijf samen overlegt en samen de beslissingen neemt. Het management draagt die samenwerking ook uit. De heer **Guha** geeft aan dat hij gelooft in een ondernemende cultuur met een continue focus op beter worden. De waarde van het bedrijf ligt in de kwaliteit van de mensen en die moet je dus continu verbeteren. Wat betreft de ‘branding’ merkt de heer **Guha** op dat hij het over twee merken heeft gehad omdat het merk Evi niet op zichzelf staat, het is Evi van Lanschot. Voor Van Lanschot Private Banking wordt niet veel aan reclame, advertenties, en dergelijke gedaan. Het is een private bank, het moet discreet zijn, subtiel, op een beschaafde manier, het hoeft niet voor iedereen te zijn. Evi van Lanschot is een ander aspect van wealth management, dat wel hogere marketingkosten geeft. Aan de andere kant is er de institutionele klant waarvoor Kempen een bekend merk is, niet alleen in Nederland maar ook in het buitenland. Voor die markt is het dus belangrijk dat merk te behouden. Adverteren is daar minder belangrijk, maar goede sponsorships, aanwezig zijn op de juiste plekken, de juiste research en contacten zijn wel belangrijk. Dat kost niet zo veel aan marketing. De marketingkosten van het bedrijf in het algemeen zijn niet hoog. Bij de marketing moeten de juiste keuzes worden gemaakt, niet alles is voor iedereen bedoeld. Wat je doet, moet je op een verstandige manier doen. De heer **Guha** noemt als voorbeeld golfsponsoring. De impact daarvan is minder groot als ook KLM en ABN Amro daar actief in zijn. Iets doen voor de Private Banking-klanten met het Van Gogh museum heeft meer impact.

De heer **Schmets** wil graag nog een vraag stellen over de ‘return on equity’ ratio. Hij vraagt hoe Van Lanschot die doelstelling de komende jaren denkt te bereiken. Naar zijn mening is het onvermijdelijk om voor het realiseren van de return on equity doelstelling aan de noemer te sleutelen, door het kapitaal af te bouwen. Je zou kunnen zeggen dat Van Lanschot € 250 miljoen in ‘common equity’ over heeft en hij vraagt wat daarmee gebeurt. Wordt dat kapitaal uitgekeerd, wat zijn de plannen daarvoor en wat zou die plannen kunnen tegenhouden? Hij merkt op dat de beoogde ‘return on equity’ doelstelling al lang niet meer is gehaald. Zijn volgende vraag heeft daar ook mee te maken. Welk duurzaam concurrentievoordeel heeft Van Lanschot nu echt, waar kunnen beleggers de komende jaren het succes van Van Lanschot aan afmeten? Zijn laatste vraag gaat over de strategie die zojuist is toegelicht. Hij verwijst naar de zogenaamde materialiteitsmatrix die is vermeld op pagina 16 in het jaarverslag 2015 van Van Lanschot. Daarin wordt de impact van een aantal onderwerpen op Van Lanschot afgezet tegenover de relevantie voor stakeholders. Het is een mooi plaatje waarin dertig onderwerpen worden vergeleken. Wat opvalt is het derde onderwerp, strategie & MVO. De strategie is zeer relevant voor stakeholders. Dat klinkt logisch. Wat hem verbaast, is dat bij de impact op Van Lanschot de strategie iets minder hoog scoort. Hij is benieuwd hoe hij dat moet lezen gezien het feit dat Van Lanschot duidelijk is over de strategie.

De heer **Korthout** beantwoordt de eerste vraag van de heer Schmets. Hij bevestigt dat het er bij de ‘return on equity’ ratio om gaat dat enerzijds de resultaten omhoog gaan en anderzijds het kapitaal geoptimaliseerd wordt. De heer **Korthout** merkt op dat hij zojuist heeft uiteen gezet hoe Van Lanschot in een aantal bouwstenen denkt het resultaat te laten groeien. Ten aanzien van het kapitaal is Van Lanschot van plan gebruik te maken van de mogelijkheden om een eventueel overschot van kapitaal uit te keren. Het commitment aan de aandeelhouders is dat Van Lanschot het overschot aan kapitaal de komende jaren aan haar aandeelhouders zal teruggeven. Dat is goed voor de aandeelhouders en goed voor de ‘return on equity’ ratio. De heer **Schmets** vraagt of er nog factoren zijn die een dergelijke uitkering kunnen tegenhouden. De heer **Korthout** antwoordt dat er hierbij een voorbehoud wordt gemaakt voor wet- en regelgeving. De afgelopen jaren is de wet- en regelgeving continu aan verandering

onderhevig geweest. Over het algemeen wordt van banken verwacht dat zij steeds meer kapitaal aanhouden. Dat is dan ook het voorbehoud dat Van Lanschot moet maken.

De heer **Guha** gaat in op de tweede vraag van de heer Schmits. Voorafgaand aan het formuleren van de nieuwe strategie in 2013 is bekeken waar de bank precies stond, wat de essentie is van de bank, en wat de maatschappelijke waarde van de bank is. Daarbij kwam de vraag aan de orde wat voor bank je wilt zijn. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen drie verschillende soorten banken; wealth managers, universele banken en investment banks. Van Lanschot was geen pure investment bank. Van Lanschot was eigenlijk eerder een kleine universele bank. Maar een kleine universele bank zal het moeilijk krijgen, dan is het beter om voor schaalvergroting te kiezen en het bedrijf te laten opgaan in een grotere concurrent. In dat geval zou het mooie bedrijf van Kempen en Van Lanschot met zijn rijke historie verloren gaan. In de kern was Van Lanschot een private bank en een asset manager met een merchant bank. In het segment van wealth management zijn er verschillende spelers. Je hebt grote spelers zoals UBS en Credit Suisse. Daarnaast heb je een middensegment en je hebt de kleine spelers. Van Lanschot past in het middensegment. Toen kwam de vraag op of dit segment de focus moet krijgen en of daarin voldoende groeimogelijkheden zouden zijn. Is er een behoefte aan een wealth manager in dit segment? Daarvoor is gekeken naar de markt waarin de bank opereert. Voor Van Lanschot is dat in hoofdzaak Nederland en België. Die markten hebben een aantal kenmerken; de samenleving vergrijsst, er is een hoog welvaartsniveau, de economische groeiverwachtingen zijn laag, ongeveer 1% tot 1,5% en tot slot is er een groot kapitaaloverschot. Voor Nederland en België samen is de markt ongeveer 2,5 triljoen dollar. Hoe ga je al dit vermogen investeren en laten renderen zodat we via belastingafdracht de samenleving kunnen behouden die we met elkaar zo waarderen? Al deze aspecten samen zorgen ervoor dat er een behoefte is aan wealth management. De volgende vraag is dan hoe je dit wealth management gaat inrichten. Van Lanschot kiest niet uitsluitend voor de bovenste toplaag van de private bankingmarkt en ook niet voor uitsluitend institutionele klanten. Van Lanschot kiest ook voor de welvaart voor de groepen die zich aan de onderkant van de welvaartpiramide bevinden. Wealth management is niet iets dat alleen voor een kleine groep zeer vermogenden is weggelegd, de groep die behoefte heeft aan wealth management is veel breder. Vanuit dat perspectief is Evi van Lanschot ontstaan. Daarmee kan Van Lanschot binnen wealth management het hele spectrum bieden. Het doel en de focus is duidelijk. De heer **Guha** wijst er op dat de reis naar de realisatie van deze doelstellingen nog niet is voltooid. Maar als je in ogenschouw neemt wat er de afgelopen drie jaren al gebeurd is om de doelstellingen te realiseren, is hij ervan overtuigd dat hij en zijn collega's en de overige mensen binnen de bank het voor elkaar zullen krijgen.

De heer **Korthout** wil graag een toelichting geven om eventueel misverstand te voorkomen. De materialiteitsmatrix waar de heer Schmits zojuist naar verwees, is een inventarisatie van wat de stakeholders van Van Lanschot verwachten. Het geeft weer welke onderwerpen voor hen belangrijk zijn en welke onderwerpen zij van belang achten voor het succes van Van Lanschot. Het is dus niet wat Van Lanschot zelf denkt, maar wat stakeholders belangrijk vinden. De heer **Bruens** wil hier graag ook nog een toelichting op geven. Hij is bij de stakeholderdialoog geweest waar deze materialiteitsmatrix uit is gekomen. Deze matrix geeft dus alleen de opinie van alle stakeholders van Van Lanschot weer; hoe relevant zij de verschillende onderwerpen vinden voor de stakeholders en hoe zij de impact daarvan op Van Lanschot inschatten. De relevantie voor de stakeholders is per onderwerp op de y-as aangegeven en op de x-as is hun inschatting van de impact daarvan op Van Lanschot vermeld. Het is dus geen inschatting van het belang van de onderwerpen van Van Lanschot zelf. Hij benadrukt dat relevantie en impact ook niet twee precies dezelfde begrippen zijn. En als je ze al hetzelfde zou opvatten, dan zou onderwerp 3 in de matrix slechts een klein beetje naar

rechts moeten staan en dan zou de waardering precies gelijk zijn. Het verschil in de matrix tussen de relevantie van dit onderwerp voor stakeholders en de impact daarvan op Van Lanschot is bijzonder klein. De heer **Bruens** wijst er ook op dat het hier niet gaat over de strategie in enge zin, maar over de strategie in combinatie met maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De heer **Schmets** vraagt de heer Bruens of het hem zorgen baart dat de stakeholders vinden dat de strategie van Van Lanschot maar een medium impact op de onderneming heeft.

De heer **Bruens** antwoordt dat hij zich hier geen zorgen over maakt. Hij wijst er op dat de impact van onderwerp 3 in de materialiteitmatrix heel dicht tegen de hoge impact aan is gewaardeerd. Om dit als een verschil tussen Van Lanschot en haar stakeholders aan te duiden, vindt hij wat ver gezocht. Wat hem betreft blijkt juist uit deze matrix dat strategie en maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog op de agenda staan, zowel voor de stakeholders als voor de impact op van Lanschot. Hij vindt dat juist heel goed.

De heer **Schmets** vraagt of hij nog even terug mag komen op het antwoord van de heer Guha. Gelet op de strategische keuze die Van Lanschot heeft gemaakt, wil hij weten welk voordeel Van Lanschot ten opzichte van de concurrentie heeft. Hij vraagt de heer Guha hoe hij naar de concurrentie kijkt en wat Van Lanschot meer te bieden heeft ten opzichte van die concurrentie.

De heer **Guha** merkt op dat de concurrentie op het gebied van pure wealth managers zeer beperkt is. ABN Amro heeft een private banking-tak, maar die heeft een andere focus dan Van Lanschot, en richt zich niet zozeer op de institutionele klant. Van Lanschot heeft een geïntegreerde wealth managementpropositie voor particuliere en institutionele klanten. Dit onderscheidt Van Lanschot van de concurrentie. Ook het concept Evi van Lanschot is onderscheidend. Als je naar de concurrentie kijkt, zie je in het topsegment dat de Zwitserse banken daarin erg actief zijn. Onderaan in het segment zie je de 'brokerage firms'. In het middensegment zit Van Lanschot. Een van de weinige concurrenten in dit segment is ABN Amro. Maar Van Lanschot is goed gepositioneerd. ABN Amro lijkt heel groot, omdat in de cijfers ook het buitenland is verwerkt, daar zitten bijvoorbeeld Duitsland en Frankrijk in. Maar als je ABN Amro in Nederland vergelijkt met Van Lanschot is het verschil niet zo groot. Dan gaat het bij ABN Amro om bedragen van rond de € 85 miljard à € 90 miljard aan 'assets under management' en bij Van Lanschot van 'client assets' rond de € 64 miljard. Maar natuurlijk wil Van Lanschot verder groeien en beter worden. Het belangrijkste doel hierbij is dat jouw klanten de ambassadeurs van de bank worden. Dat is een teken voor het succes van de bank. Daar gaat het Van Lanschot dan ook om.

De **voorzitter** dankt de aanwezigen voor hun vragen en gaat over naar agendapunt 3.

3. Jaarverslag 2015

3a) Uitvoering beloningsbeleid over 2015

Voorafgaand aan de vaststelling van de jaarrekening dient de uitvoering van het beloningsbeleid over het afgelopen boekjaar besproken te worden. De **voorzitter** geeft daartoe het woord aan Godfried van Lanschot, de voorzitter van de Remuneratiecommissie.

De heer **Van Lanschot** geeft aan dat de remuneratie over 2015 met betrekking tot de leden van de Raad van Bestuur en de leden van de Raad van Commissarissen uiteen is gezet in het

jaarverslag van Van Lanschot. De gegevens zijn te vinden op de pagina's 71 tot en met 74 van het jaarverslag in het hoofdstuk 'Beloningen' en op de pagina's 221 tot en met 223 in de toelichting op de jaarrekening. Hij verwijst naar deze pagina's en geeft een korte toelichting. De aan de leden van de Raad van Bestuur betaalde salarissen en overige bijdragen zijn gebaseerd op het in 2015 door de Algemene Vergadering vastgestelde beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur. Met dit nieuwe beloningsbeleid is de variabele beloning voor de leden voor de Raad van Bestuur volledig afgeschaft. De leden van de Raad van Bestuur ontvingen in 2015 een gedeelte van hun vaste salaris in contanten en een gedeelte in certificaten van aandelen Van Lanschot met een lock-up periode van drie jaar. Daarnaast moeten de leden van de Raad van Bestuur het equivalent van het contante deel van twee bruto jaarsalarissen aanhouden in certificaten van aandelen Van Lanschot zolang zij lid van de Raad van Bestuur zijn. De bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is gebaseerd op de bedragen die door de Algemene Vergadering in 2010 zijn vastgesteld.

De **voorzitter** dankt de heer Van Lanschot voor deze toelichting en vraagt of er iemand van de aanwezigen het woord wenst. Dit is niet het geval en de voorzitter gaat over naar agendapunt 3b.

3b) Vaststelling jaarrekening 2015

De **voorzitter** geeft het woord aan de heer Smit van Ernst & Young (EY), de externe accountant. De heer Smit zal een toelichting geven op de werkzaamheden die EY heeft verricht in het kader van de controle van de jaarrekening.

De heer **Smit** legt uit dat hij namens EY sinds 2013 de externe accountant van Van Lanschot is. Voor de volledigheid merkt hij op dat EY voor de duur van deze aandeelhoudersvergadering schriftelijk door Van Lanschot van haar geheimhoudingsplicht is ontheven. Hij begint met uit te leggen wat de 'scope' van de accountantscontrole is geweest, met andere woorden wat EY gecontroleerd heeft. EY controleert de enkelvoudige en de geconsolideerde jaarrekening van Van Lanschot en zij geeft een controleverklaring af bij de WFT-staten die aan De Nederlandsche Bank worden gerapporteerd. De werkzaamheden zijn daardoor gelijk aan het voorgaande boekjaar. Daarna ligt hij toe hoe EY de controle aanpakt. EY controleert op basis van een 'Top Down' en 'Risk Based'- benadering, in lijn met de Nederlandse en Internationale standaarden voor controle. De risico-inschatting en de omvang van de werkzaamheden samen vormen het audit plan. Dit wordt besproken met de Raad van Bestuur en de Audit- en Compliancecommissie. EY heeft frequent contact met verschillende afdelingen binnen Van Lanschot, zoals Finance, Group Audit, Risk Management en Juridische Zaken. Ook is er geregeld contact met de leden van de Raad van Bestuur, de leden van de Audit- en Compliancecommissie en de andere leden van de Raad van Commissarissen. De relatie tussen EY en Van Lanschot is zonder meer transparant, onafhankelijk en goed te noemen. Het controlebewustzijn binnen Van Lanschot is door EY als goed gekwalificeerd. De heer **Smit** legt uit hoe de controle wordt gecoördineerd. EY is niet alleen de externe accountant van Van Lanschot in Nederland maar ook van Kempen en de ondernemingen van Van Lanschot in België en Zwitserland. Op basis van een risico- inschatting en de relatieve omvang bepaalt EY waar de meeste focus op zal liggen en met welke diepgang. Dan worden gedetailleerde instructies gemaakt die naar de verschillende controleteams worden gestuurd. Lokale teams voeren de controles bij de verschillende onderdelen uit en rapporteren dit vervolgens terug. Deze resultaten worden beoordeeld en met de teams ter plaatse besproken en ook met Van Lanschot in Nederland. Het team dat de controle uitoefent bestaat uit veel specialisten. EY zorgt ervoor dat het team de benodigde sector kennis heeft, onafhankelijk is en voldoet aan alle opleidingseisen. In het team zitten tevens de nodige experts voor de

controle van specifieke onderwerpen, zoals de waarderingen van onroerend goed, van financiële instrumenten en het beoordelen van de IT-omgeving. De heer Smit licht de aandachtspunten bij de controle van de jaarrekening over 2015 toe. De aandachtspunten waren onder meer het kredietrisico en de verantwoording van niet routinematige opbrengsten. Daarbij kan worden gedacht aan de verkoop van een kredietportefeuille. Dat gebeurt niet zo vaak en daarom kijkt EY goed hoe dat is verwerkt. Verder is aandacht besteed aan de realiseerbaarheid van de latente belastingvorderingen die op de balans staan en de waardering van financiële instrumenten, de betrouwbaarheid van de IT en de controle-omgeving en tenslotte ook de ‘going concern’ van de vennootschap. De controle gebeurt op basis van materialiteit. Die wordt vastgesteld op basis de internationale standaarden voor accountantscontrole. Zo wordt bijvoorbeeld rekening gehouden met het feit dat Van Lanschot beursgenoteerd is. De doelstelling van de controle is het vaststellen van het getrouwe beeld van de jaarrekening. De controle wordt zo opgezet dat EY een hoge mate van zekerheid kan bieden dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft en geen fouten van materieel belang bevat. Een fout wordt een fout van materieel belang geacht indien die de besluitvorming van een lezer van de jaarrekening zou kunnen beïnvloeden. Overigens gebruikt EY niet voor alle posten dezelfde materialiteit. Er zijn ook posten, zoals bijvoorbeeld de bestuurdersbeloningen en dergelijke, waarvoor geen materialiteit wordt gehanteerd omdat de nauwkeurigheid van die posten of toelichtingen als zodanig daarom vragen. De materialiteit voor de jaarrekening als geheel is bepaald op € 10 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op één procent van het Common Equity Tier I- vermogen, net als vorig jaar. Alle door EY geconstateerde en niet gecorrigeerde verschillen boven € 500.000,- worden aan de Audit- en Compliancecommissie en de Raad van Commissarissen schriftelijk gecommuniceerd. Sinds 2014 heeft EY een nieuwe verklaring waarin onder meer de kernpunten in de controle worden vermeld. De kernpunten voor de controle van 2015 waren in de eerste plaats het kredietrisico en ten tweede de latente belastingvorderingen. In de verklaring is ook de materialiteit vermeld en er staat expliciet in vermeld dat de jaarrekening is opgemaakt op basis van continuïteit. Op basis van haar werkzaamheden heeft EY kunnen concluderen dat de inschatting van het management passend is. De controleverklaring is besproken met de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en de Audit- en Compliancecommissie. De heer **Smit** merkt op dat belangrijke schattingen en aannames van het management in de jaarrekening door EY beoordeeld worden. EY beoordeelt als onderdeel van de controle of deze schattingen en aannames redelijk zijn, in de context van IFRS. Omdat de jaarrekening voldoet aan IFRS en IFRS de begrippen conservatief en agressief niet hanteert, heeft EY niet kunnen constateren of deze aannames agressief of conservatief zijn. De heer **Smit** geeft aan welke rapportages uiteindelijk naar aanleiding van de controle zijn opgesteld. In de eerste plaats is dat natuurlijk de controleverklaring die in de jaarrekening is opgenomen. Daarnaast heeft EY een management letter voor de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen opgesteld en het accountverslag waarin EY haar bevindingen deelt met het management. Al deze stukken worden besproken in de Raad van Bestuur, de Audit- en Compliancecommissie en in de Raad van Commissarissen. De inhoud van deze rapportages doet niets af aan de controleverklaring. In de management letter worden de bevindingen en aanbevelingen aangaande de interne controle-omgeving van de bank als onderdeel van de controle van de jaarrekening beschreven. De heer **Smit** geeft aan dat EY tevreden is over de opvolging die het management geeft aan de gemaakte punten. Het accountantsverslag gaat in op enkele formele aspecten van de controle, de continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking, de onafhankelijkheid, specifieke controlebevindingen en controleverschillen. De heer **Smit** benadrukt dat EY van mening is dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de financiële positie per 31 december 2015 en het resultaat over 2015. Daarom heeft EY een goedkeurende accountantsverklaring afgegeven bij de jaarrekening van Van Lanschot.

De heer **Smit** geeft aan dat EY de uitingen van Van Lanschot in het jaarverslag, inclusief de uitingen die betrekking hebben op de corporate governance, heeft beoordeeld en geen materiële onjuistheden of strijdigheden met de gecontroleerde jaarrekening heeft geconstateerd. Ook heeft EY vastgesteld dat het verslag aan de wettelijke eisen voldoet. Tot slot merkt de heer **Smit** op dat 2015 het laatste jaar van de controle door EY is geweest. De heer Smit heeft vele voorgangers op het Van Lanschot-dossier gehad, want de relatie gaat heel ver terug. Hij bedankt als eerste graag de aandeelhouders voor het al die jaren in EY gestelde vertrouwen en daarna bedankt hij de commissarissen, het bestuur en alle medewerkers van Van Lanschot voor de buitengewoon prettige samenwerking in de afgelopen jaren.

De **voorzitter** neemt het woord. Hij bedankt EY voor de jarenlange samenwerking. De samenwerking met EY is altijd prettig geweest. Hij spreekt de hoop uit dat de relatie met de nieuwe accountant ook zo prettig zal gaan verlopen en vraagt of er vragen zijn. Hij constateert dat dat niet het geval is en gaat over tot stemming over de vaststelling over de jaarrekening 2015. Hij vraagt eerst eventuele tegenstemmers om hun hand op te steken. Er zijn geen tegenstemmen. Dan vraagt hij of iemand zich van stemming wenst te onthouden. Niemand wenst zich van stemming te onthouden. De **voorzitter** constateert dat het voorstel met algemene stemmen is aangenomen en dat de vergadering conform het voorstel besloten heeft om de jaarrekening over 2015 vast te stellen.

3c) Voorstel tot uitkering van een dividend van € 0,45 per aandeel in contanten op de gewone aandelen A

De **voorzitter** verwijst naar de toelichting bij dit agendapunt. Voorgesteld wordt om een bedrag van € 18.432.609,- uit te keren aan de houders van gewone aandelen A. Dit betekent dat het dividend over 2015 per gewoon aandeel A € 0,45 zal bedragen. Dit komt overeen met een pay-out ratio van 54%. Indien wordt gecorrigeerd voor de eenmalige last door de verkoop van de ‘non-performing’ vastgoedleningen, bedraagt de pay-out ratio 36%.

De **voorzitter** merkt op dat het dividend vorig jaar € 0,40 per aandeel bedroeg. Hiermee wordt gekozen voor een geleidelijke groei van het uit te keren dividend. Met dit dividendvoorstel is voor het jaar 2015 een goede balans gevonden tussen het rendement voor de aandeelhouders, het handhaven van een krachtige kapitaalpositie en het beschikbaar houden van de ruimte om te investeren in groei. Het dividend zal in contanten betaalbaar worden gesteld op vrijdag 3 juni 2016. De **voorzitter** vervolgt dat – zoals al is aangegeven bij de strategische update – besloten is om vanaf het boekjaar 2016 de beoogde pay-out ratio te verhogen van 40-50% naar 50-70%.

De **voorzitter** vraagt of iemand het woord wenst over het dividendvoorstel. De heer **Schmets** vraagt het woord. Hij heeft een vraag over de verhoging van de maximale pay-out ratio van 50% naar 70%. Hij merkt op dat dit goed nieuws is voor aandeelhouders maar dat een dergelijke uitlating ook verwachtingen schept. Beleggers zijn naar zijn mening wat dat betreft verwend en zullen niet snel genoeg nemen met een lagere uitkering dan is beloofd. Hij vraagt welke afweging er gemaakt is tussen enerzijds dividendverhoging en anderzijds de inkoop van aandelen. De **voorzitter** merkt op dat niet gestemd wordt over de verhoging van de pay-out ratio maar over het dividendvoorstel van € 0,45 per aandeel. Hij geeft de heer Korthout de gelegenheid om kort op de vraag in te gaan.

De heer **Korthout** benadrukt eerst voor de goede orde dat de pay-out ratio tot op dit moment 40% tot 50% bedraagt en dat deze vanaf dit boekjaar verhoogd wordt naar 50% tot 70%. Dit

is dus een bandbreedte en niet perse 70%. Hij geeft verder aan dat Van Lanschot heeft aangegeven te verwachten dat er de komende jaren een kapitaaloverschot wordt opgebouwd. Dit overschot zal dan in eerste instantie gebruikt worden voor regulier dividend, op basis van deze verhoogde pay-out ratio. Mocht het kapitaaloverschot meer bedragen, dan committeert Van Lanschot zich om dit terug te geven aan de aandeelhouders. De heer **Korthout** kan zich nog niet uitlaten over de manier waarop dat zal gebeuren.

De **voorzitter** constateert dat er geen vragen meer zijn en gaat over tot stemming over het voorstel tot uitkering van een dividend van € 0,45 per gewoon aandeel A. Hij vraagt eerst eventuele tegenstemmers om hun hand op te steken. Er zijn geen tegenstemmen. Dan vraagt hij of iemand zich van stemming wenst te onthouden. Niemand wenst zich van stemming te onthouden. De **voorzitter** constateert dat het voorstel met algemene stemmen is aangenomen en dat de vergadering conform het voorstel heeft besloten om een dividend van € 0,45 per aandeel in contanten op de gewone aandelen A uit te keren.

De **voorzitter** gaat over naar agendapunt 4.

4. Kwijting Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

4a) Voorstel om aan de leden van de Raad van Bestuur kwijting te verlenen voor het gevoerde bestuur in het boekjaar 2015

De **voorzitter** stelt voor om kwijting te verlenen aan de personen die in 2015 lid van de Raad van Bestuur zijn geweest voor het door hen gevoerde bestuur in het boekjaar 2015. Het betreft het bestuur voor zover daarvan blijkt uit de jaarrekening of uit informatie die op een andere wijze voorafgaand aan de vaststelling van de jaarrekening aan de Algemene Vergadering is verstrekt. De **voorzitter** vraagt wie hierover het woord wenst te hebben.

De **voorzitter** gaat over tot stemming omdat niemand het woord wenst. Hij vraagt eerst eventuele tegenstemmers om hun hand op te steken. Er zijn geen tegenstemmen. Dan vraagt hij of iemand zich van stemming wenst te onthouden. Niemand wenst zich van stemming te onthouden. De **voorzitter** constateert dat het voorstel met algemene stemmen is aangenomen en dat de vergadering conform het voorstel heeft besloten om aan de leden van de Raad van Bestuur kwijting te verlenen voor het door hen gevoerde bestuur in het boekjaar 2015.

De **voorzitter** gaat over naar agendapunt 4b.

4b) Voorstel om aan de leden van de Raad van Commissarissen kwijting te verlenen voor de uitoefening van hun toezicht op het gevoerde bestuur in het boekjaar 2015

De **voorzitter** stelt voor om kwijting te verlenen aan de personen die in 2015 lid van de Raad van Commissarissen zijn geweest voor de uitoefening van het toezicht op het gevoerde bestuur over het boekjaar 2015. Het betreft het toezicht over het gevoerde bestuur voor zover daarvan blijkt uit de jaarrekening of uit informatie die op een andere wijze voorafgaand aan de vaststelling van de jaarrekening aan de Algemene Vergadering is verstrekt. Gedurende het gehele boekjaar 2015 waren Jos Streppel, Jeanine Helthuis, Godfried van Lanschot en hijzelf lid van de Raad van Commissarissen. Heleen Kersten is op 13 mei 2015 teruggetreden als gevolg van het aflopen van haar benoemingstermijn en Bernadette Langius is per die datum als commissaris benoemd. De **voorzitter** vraagt of iemand hierover het woord wenst.

Aangezien niemand het woord wenst te voeren, gaat de **voorzitter** over tot stemming. Hij

vraagt eerst eventuele tegenstemmers om hun hand op te steken. Er zijn geen tegenstemmen. Dan vraagt hij of iemand zich van stemming wenst te onthouden. Niemand wenst zich van stemming te onthouden. De **voorzitter** constateert dat het voorstel met algemene stemmen is aangenomen en dat de vergadering conform het voorstel heeft besloten om aan de leden van de Raad van Commissarissen kwijting te verlenen voor hun taakuitoefening in het boekjaar 2015.

De **voorzitter** gaat verder met agendapunt 5.

5. Voorstel tot wijziging van de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen

Er wordt voorgesteld om de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen te wijzigen conform het voorstel. De **voorzitter** geeft graag het woord aan de heer Van Lanschot om als voorzitter van de Remuneratiecommissie dit voorstel toe te lichten.

De heer **Van Lanschot** dankt de voorzitter voor deze gelegenheid en merkt op dat de hoogte van de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen sinds 2010 gelijk is gebleven. Sindsdien zijn de eisen die worden gesteld aan commissarissen aanzienlijk verzaamd. De hoeveelheid tijd die voor de werkzaamheden als commissaris noodzakelijk is, is aanzienlijk toegenomen. Ook de werkdruk is toegenomen en de complexiteit van werkzaamheden is significant gegroeid. Om die reden is een benchmarkonderzoek uitgevoerd door een extern bureau, waarin de vergoedingen van de Raad van Commissarissen zijn vergeleken met beursgenoteerde bedrijven binnen en buiten de financiële sector. Op basis van deze vergelijking is het voorstel om de bezoldiging van leden van de Raad van Commissarissen met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2016 aan te passen. Voor de details van het voorstel voor de aanpassing van de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen verwijst de heer **Van Lanschot** naar de toelichting op de agenda en naar de slides die in de zaal getoond worden, daar is het voorstel schematisch uiteen gezet.

Het voorstel om de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen aan te passen is als volgt: de bezoldiging van de voorzitter van de Raad van Commissarissen wordt verhoogd naar € 75.000,- per jaar, van de vice-voorzitter naar € 60.000,- per jaar en de bezoldiging van de overige leden naar € 50.000,- per jaar. Voor de Audit- en Compliancecommissie wordt voorgesteld om de vergoeding van de voorzitter van deze commissie te verhogen naar € 15.000,- en voor de overige leden van deze commissie naar € 10.000,- per jaar. Voor de Risicocommissie wordt voorgesteld om de vergoeding van de voorzitter te verhogen naar € 12.000,- per jaar en voor overige de leden naar € 8.000,- per jaar. De vergoeding voor de Remuneratiecommissie en de Selectie- en Benoemingscommissie was tot nu toe gecombineerd omdat de beide commissies een personele unie vormden. Door de hoeveelheid werkzaamheden die deze commissies thans vergen en vanwege de wens om het lidmaatschap van de commissies zo goed mogelijk te spreiden over de commissarissen, is de personele unie in 2015 beëindigd. Omdat sprake was van een personele unie, ontvingen de leden van deze commissies één vergoeding voor het lidmaatschap van beide commissies. Het voorstel voor de Remuneratiecommissie en de Selectie- en Benoemingscommissie is als volgt. De vergoeding voor de voorzitter van ieder van deze commissie wordt verhoogd naar € 6.000,- per jaar en de vergoeding van de overige leden van iedere commissie wordt verhoogd naar € 4.000,- per jaar. De onkostenvergoeding voor de leden van de Raad van Commissarissen blijft onveranderd op € 2.500,- per lid per jaar.

De **voorzitter** vraagt of iemand het woord wenst. Aangezien niemand het woord wenst te

voeren, gaat de voorzitter over tot stemming. Hij vraagt eerst eventuele tegenstemmers om hun hand op te steken. Er zijn geen tegenstemmen. Dan vraagt hij of iemand zich van stemming wenst te onthouden. Niemand wenst zich van stemming te onthouden. De voorzitter constateert dat het voorstel met algemene stemmen is aangenomen en dat de vergadering conform het voorstel heeft besloten tot wijziging van de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen met ingang van 1 januari 2016.

De **voorzitter** gaat over naar agendapunt 6.

6. Samenstelling van de Raad van Commissarissen

6a) Mededeling van de vacatures die op de dag van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2017 zullen ontstaan.

De **voorzitter** meldt dat volgens het rooster van aftreden op de dag van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2017 de benoemingstermijnen van Jos Streppel en Jeanine Helthuis aflopen. Voor de vacature die ontstaat door het aflopen van de benoemingstermijn van Jeanine Helthuis bestaat een versterkt recht van aanbeveling van de ondernemingsraad. De Algemene Vergadering zal nog in de gelegenheid gesteld worden tot het doen van een aanbeveling voor de vacatures die in de Raad van Commissarissen zullen ontstaan. De **voorzitter** merkt op dat de termijn van de heer Streppel niet meer verlengd kan worden omdat hij al drie keer voor een termijn van vier jaar benoemd is. Daarnaast merkt hij op dat als gevolg van het aftreden van Tom de Swaan in februari 2016 er nu al een vacature in de Raad van Commissarissen is. De Raad van Commissarissen is voornemens om deze vacature in te vullen. De Raad van Commissarissen verwacht later dit jaar een voordracht voor benoeming van een nieuwe commissaris te kunnen doen. De Algemene Vergadering zal te zijner tijd in de gelegenheid gesteld worden om voor deze vacature een aanbeveling te doen.

De **voorzitter** vraagt of iemand het woord wenst. De heer **Schmets** wenst het woord. Hij refereert aan de woorden van de heer Guha dat alles draait om mensen en IT. De heer **Schmets** vraagt of er op dit moment voldoende expertise op het gebied van IT in de Raad van Commissarissen aanwezig is. Ook vraagt hij of bij het zoeken naar een nieuwe commissaris IT-kennis een belangrijk criterium zal zijn.

De **voorzitter** antwoordt dat gezocht wordt naar een opvolger van Tom de Swaan en dat niet specifiek gezocht wordt naar iemand veel IT-kennis. Als deze kennis aanwezig is, is dat natuurlijk wel des te beter. Op dit moment is er niet iemand in de Raad van Commissarissen die een expert is op het gebied van IT. Binnen de Raad van Bestuur is daar wel sprake van, dat is Arjan Huisman. De **voorzitter** merkt op dat de leden van de Raad van Commissarissen hem echter wel voldoende kunnen bijstaan op dit gebied. Indien nodig kan de Raad van Commissarissen zich daarnaast laten bijstaan door adviseurs.

De **voorzitter** gaat over naar agendapunt 7 aangezien niemand anders het woord wenst.

7. Verlenen van machtiging tot inkoop van eigen gewone aandelen A of certificaten daarvan

De **voorzitter** licht toe dat de huidige inkoopmachtiging van de Raad van Bestuur in november 2016 afloopt. Om die reden wordt onder dit agendapunt voorgesteld om een nieuwe inkoop-machtiging aan de Raad van Bestuur te verlenen. De inkoopmachtiging wordt

gevraagd voor de duur van 18 maanden vanaf de datum van deze vergadering. Voor de precieze inhoud van de gevraagde machtiging verwijst de voorzitter naar de letterlijke tekst van het voorstel dat in de toelichting op de agenda is vermeld. De machtiging zal vanaf de dag van deze vergadering voor 18 maanden verleend worden. De machtiging houdt in dat de Raad van Bestuur volgestorte gewone aandelen A of certificaten daarvan in het kapitaal van Van Lanschot N.V. zelf kan verkrijgen door deze op de beurs of op een andere manier aan te kopen. Het verkrijgen van deze aandelen of certificaten kan tot maximaal 10% van het geplaatste kapitaal per de datum van deze machtiging, dat is 19 mei 2016. Voor het verkrijgen van deze aandelen of certificaten is toestemming van de Raad van Commissarissen nodig. De verkrijgingsprijs van de in te kopen gewone aandelen A of certificaten daarvan dient tenminste gelijk te zijn aan de nominale waarde van de gewone aandelen A én mag niet hoger zijn dan de hoogste prijs op de beurs waarop de certificaten van gewone aandelen A in Van Lanschot worden verhandeld op de dag van de aankoop.

De **voorzitter** vraagt wie het woord wenst te voeren. Omdat niemand het woord wenst, gaat hij over tot stemming. Hij vraagt eerst degenen die tegenstemmen om hun hand op te steken. Dan vraagt hij degenen die zich van stemming wensen te onthouden om hun hand op te steken. De **voorzitter** constateert dat er geen tegenstemmen of onthoudingen zijn en dat het voorstel om de Raad van Bestuur wederom te machtigen tot inkoop van eigen gewone aandelen A of certificaten daarvan voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf de datum van deze vergadering, met algemene stemmen is aangenomen.

De **voorzitter** gaat over naar agendapunt 8.

8. Verlenging bevoegdheden Raad van Bestuur

De **voorzitter** licht toe dat de Algemene Vergadering op 13 mei 2015 de bevoegdheid van de Raad van Bestuur om besluiten te nemen om gewone aandelen uit te geven, heeft verlengd. Daaronder valt ook de bevoegdheid om rechten te verlenen tot het nemen van deze aandelen. Toen is eveneens besloten tot een verlenging van de bevoegdheid van de Raad van Bestuur om besluiten te nemen om het voorkeursrecht bij uitgifte van gewone aandelen te beperken of uit te sluiten. Daaronder valt ook de bevoegdheid om het voorkeursrecht te beperken of uit te sluiten bij het verlenen van rechten tot het nemen van deze aandelen. Deze bevoegdheden lopen af in november 2016. Daarom wordt voorgesteld om deze bevoegdheden van de Raad van Bestuur voor de gewone aandelen A te verlengen. Voor een besluit van de Raad van Bestuur tot uitgifte van gewone aandelen A of tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht bij uitgifte van gewone aandelen A is de goedkeuring van de Raad van Commissarissen nodig.

8a) Verlenging van de bevoegdheid van de Raad van Bestuur tot uitgifte van gewone aandelen A

De **voorzitter** stelt het voorstel aan de orde om de bevoegdheid van de Raad van Bestuur tot uitgifte van gewone aandelen A te verlengen tot 18 maanden na de datum van deze jaarvergadering. Het voorstel houdt ook de bevoegdheid in tot het verlenen van rechten tot het nemen van deze aandelen. De bevoegdheid van de Raad van Bestuur om deze aandelen uit te geven wordt in het voorstel beperkt tot 10% van het geplaatste kapitaal per de datum van deze vergadering, zijnde 19 mei 2016. Deze bevoegdheid wordt verhoogd met een additionele 10% van het geplaatste kapitaal per dezelfde datum, indien de uitgifte geschiedt in het kader van een fusie of overname. Voor een uitgebreide toelichting op dit voorstel verwijst de voorzitter naar de toelichting op de agenda van deze vergadering. De **voorzitter** vraagt wie het woord wenst.

Omdat niemand het woord wenst, gaat de **voorzitter** over tot stemming. Hij vraagt eerst degenen die tegenstemmen om hun hand op te steken. De heer **Kröner** van SGG Financial Services B.V., neemt het woord. Hij deelt mee dat SGG bij dit agendapunt steminstructies van certificaathouders heeft gekregen. Het betreft 118.594 stemmen tegen. De **voorzitter** vraagt vervolgens of er onthoudingen zijn. Dit is niet het geval. De **voorzitter** constateert dat de meerderheid van de houders van certificaten en aandelen instemt met de voorgestelde verlenging van de bevoegdheid van de Raad van Bestuur tot uitgifte van gewone aandelen A.

8b) Verlenging van de bevoegdheid van de Raad van Bestuur om het voorkeursrecht te beperken of uit te sluiten bij de uitgifte van gewone aandelen A

De **voorzitter** stelt voor de bevoegdheid van de Raad van Bestuur om het voorkeursrecht te beperken of uit te sluiten bij de uitgifte van gewone aandelen A te verlengen tot 18 maanden na de datum van deze jaarvergadering. Dit voorstel houdt ook de bevoegdheid in om het voorkeursrecht te beperken of uit te sluiten bij het verlenen van rechten tot het nemen van deze aandelen. Het voorstel beperkt deze bevoegdheid tot een bedrag aan aandelen dat gelijk is aan 10% van het geplaatste kapitaal per de datum van deze vergadering, zijnde 19 mei 2016. Deze bevoegdheid wordt verhoogd met een additionele 10% van het geplaatste kapitaal per dezelfde datum, indien de uitgifte geschiedt in het kader van een fusie of overname. Voor een uitgebreide toelichting op dit voorstel verwijst de voorzitter naar de toelichting op de agenda van deze vergadering.

De **voorzitter** vraagt wie hij het woord hierover kan geven. Niemand wenst het woord waarop de **voorzitter** overgaat tot stemming. Hij vraagt eerst degenen die tegenstemmen om hun hand op te steken. De heer **Kröner** van SGG Financial Services B.V. deelt mee dat SGG bij dit agendapunt 451.521 steminstructies tegen heeft ontvangen. De **voorzitter** vraagt vervolgens of er onthoudingen zijn. Dit is niet het geval. De **voorzitter** constateert dat de meerderheid van de houders van certificaten en aandelen instemt met de voorgestelde verlenging van de bevoegdheid van de Raad van Bestuur om het voorkeursrecht te beperken of uit te sluiten bij de uitgifte van gewone aandelen A.

De **voorzitter** gaat over naar het laatste agendapunt.

11. Rondvraag en sluiting

De **voorzitter** vraagt of iemand in de rondvraag iets naar voren wil brengen.

De heer **Theelen** krijgt het woord. Hij legt uit dat hij een particuliere aandeelhouder is en dat hij nog een aantal vragen wil stellen. De eerste vraag heeft betrekking op de certificaten van aandelen. Hij merkt op dat ING Groep ook certificaten van aandelen had, maar dat ING onlangs heeft besloten om deze certificaten weer om te zetten in gewone aandelen. Hij vraagt of Van Lanschot dat ook wil doen. Zijn tweede vraag gaat over de wealth management strategie. Hij vraagt hoe Van Lanschot andere mensen aantrekt dan degenen die al klant zijn. Hij geeft een voorbeeld. Stel dat er kinderen zijn en die hebben al bij een andere bank een rekening. Zij zullen dan niet zo snel voor een andere bank kiezen om daar hun vermogen te laten beleggen.

De secretaris van de vennootschap, de heer **Meiss**, krijgt het woord van de voorzitter en beantwoordt de eerste vraag van de heer Theelen. Hij geeft aan dat de situatie bij ING wezenlijk anders is dan bij Van Lanschot als je naar de aandeelhoudersstructuur kijkt. ING heeft de certificering ingesteld als een instrument om absenteïsme van aandeelhouders te voorkomen. Doordat de laatste jaren steeds meer certificaathouders naar de aandeelhouders-

vergaderingen van ING zijn gekomen, had de certificering zijn functie verloren. Bij Van Lanschot is er nog een andere belangrijke aanleiding voor de certificering. Dat hangt samen met de aandeelhoudersstructuur van Van Lanschot. Er zijn in verhouding veel grootaandeelhouders. De certificering heeft mede als doel ervoor te zorgen dat ook de belangen van de kleinere aandeelhouders worden behartigd. Dat wijkt af van de situatie bij ING. Hij benadrukt dat Van Lanschot het beschermingskarakter van de certificering volledig heeft afgeschaft en dat de certificaathouders alle rechten hebben die een gewone aandeelhouder heeft.

De **voorzitter** geeft het woord aan de heer Bruens om de tweede vraag van de heer Theelen te beantwoorden. De heer **Bruens** legt uit dat als het om de kinderen van klanten gaat, deze uiteraard van harte welkom zijn. Zij kunnen binnen het stelsel van de ouders bij Van Lanschot bankieren, daar zijn rekeningen voor. Daarnaast lanceert Van Lanschot binnenkort ook, zoals al is aangekondigd tijdens de 'investor day', Evi4Kids. Daarmee wordt het ook voor minderjarige kinderen mogelijk om bij Evi van Lanschot een rekening te openen en te beleggen en sparen. Met dit concept hoopt Van Lanschot dat het ook voor jongeren aantrekkelijk wordt om bij Evi van Lanschot te bankieren. De heer **Theelen** geeft aan dat hij niet zo specifiek op kinderen doelde. Hij bedoelde te vragen wat een buitenstaander zou moeten aantrekken om bij Van Lanschot zijn vermogen neer te leggen. Hij heeft het dan niet over Evi. Naar zijn mening is Van Lanschot toch een beetje een onbekende bank. Hij vraagt wat het aantrekkelijk maakt voor personen om voor vermogensbeheer aan Van Lanschot te denken?

De heer **Bruens** merkt op dat Karl Guha zojuist al heeft toegelicht wat het bijzondere aan Van Lanschot is. Hij zal hier een paar aspecten van aanhalen en er nog een paar aspecten aan toevoegen. De heer **Guha** benadrukte al dat Van Lanschot in Nederland één van de weinige, zo niet de enige, echt gespecialiseerde onafhankelijk wealth manager is. Een gespecialiseerde private bank met een 100% focus daarop. Daarin is Van Lanschot zeker ook geen kleine partij. De heer **Bruens** is van mening dat Van Lanschot niet kan worden omschreven als een beetje een onbekende bank. Hij wijst er op dat de naamsbekendheid van Van Lanschot juist groot is. Ook Evi van Lanschot gaat die kant op, maar is in het algemeen nog wel minder bekend dan Van Lanschot. Maar dat is na bijna 300 jaar Van Lanschot zeker ook geen schande te noemen. De aantrekkelijkheid van Van Lanschot, voor welke klant en van welke leeftijd dan ook, zit vooral in de 100% focus op wealth management. Dat leidt ook tot nieuwe dienstverlening die de meeste andere banken nog niet hebben. Hij noemt als voorbeeld vermogensregie en de 'Scan Overmorgen'. Het betreft de manier waarop Van Lanschot omgaat met private banking en vermogensbeheer. Daarbij brengt Van Lanschot alle doelstellingen - niet alleen de financiële doelstellingen, maar ook maatschappelijke, zakelijke, familie gerelateerde et cetera - van de klant in kaart. Vervolgens wordt op basis van de inventarisatie van de situatie van de klant gezamenlijk met de klant bepaald hoe de klant zijn doelstellingen het beste over een bepaalde periode kan realiseren. Met die dienstverlening neemt Van Lanschot een bijzondere positie in. De heer **Theelen** antwoordt dat hij begrijpt wat de heer Bruens zegt, maar hij vindt dat Van Lanschot op dit moment nog niet zo zichtbaar is. Hij ziet wel hele pagina's in de krant met advertenties over Evi van Lanschot of advertenties op bussen. Maar hij vraagt zich af waarom iemand met bij wijze van spreken € 10.000, die net is begonnen met werken en misschien aan het eind van zijn leven wel miljonair zou kunnen worden, zich als klant tot Van Lanschot zal richten. Hij vraagt wat er voor deze persoon aantrekkelijk is aan Van Lanschot. Hij geeft aan dat dat hem nog niet duidelijk is geworden.

De heer **Guha** merkt op dat Van Lanschot geen retailpropositie heeft. Van Lanschot is gespecialiseerd in wealth management, niet in retail. Van Lanschot wil niet meer alles voor

iedereen doen. Dat is een tijd lang wel zo geweest, maar dat is geen goede strategie in deze tijd. Van Lanschot heeft een duidelijke focus gekozen en blijft handelen binnen die focus.

De heer **Theelen** schets graag voor de duidelijkheid nog de volgende situatie; iemand van 35 jaar is druk bezig met een carrière. Hij heeft waarschijnlijk geen rekening bij Van Lanschot. Hij heeft wel goede vooruitzichten en kan na verloop van tijd heel wat vermogen opbouwen. Waarom zou deze persoon op zijn 35^e of op zijn 40^e opeens van zijn eigen bank of vermogensbeheerder overstappen naar Van Lanschot? Hij vraagt waarom deze persoon zich bij Van Lanschot zou melden voor wealth management.

De heer **Bruens** beantwoordt deze vraag. Hij gaat er in deze situatie van uit dat het vermogen van deze persoon van 35 jaar nog niet op het niveau is voor private banking dienstverlening. Dan is Evi van Lanschot zeer geschikt. Evi van Lanschot is niet zomaar een internet-aanbieder van vermogensbeheer. Bij Evi wordt aan starters op de vermogensmarkt hele gespecialiseerde kennis op het gebied van private banking beschikbaar gesteld. Evi is heel wat anders dan een 'robo advisor'. Hij is van mening dat Evi van Lanschot - niet alleen in termen van 'branding' - maar vooral wat Evi echt op het gebied van coaching kan betekenen, bijzonder is. Evi is een coach voor starters op de vermogensmarkt. Maar ook een coach voor mensen die meer zelfredzaam zijn. Voor mensen die niet per se een bankier willen hebben, maar juist veel dingen zelf willen doen. Ook voor die klanten is Evi een heel mooi concept. En dat maakt Van Lanschot uniek in Nederland.

De heer **Schmets** geeft aan nog een aantal vragen te hebben die betrekking hebben op één van de grootaandeelhouders, te weten Delta Lloyd. Het is bekend dat Delta Lloyd graag haar belang in Van Lanschot wil verkopen. Dat hangt al enige tijd boven de markt. Beleggers maken zich wat zorgen over de koersdruk die dit tot gevolg heeft. Hij vraagt of Van Lanschot een rol in het verkoopproces heeft en of Van Lanschot meekijkt naar potentiële kopers. Daarnaast vraagt hij of Van Lanschot de mogelijkheid heeft om een deal te blokkeren als er een aandeelhouder komt waarin Van Lanschot geen vertrouwen heeft en welke instrumenten hiervoor beschikbaar zijn. Tot slot wil hij graag weten of Van Lanschot zelf heeft overwogen om een deel van de aandelen te kopen. Als dat zo is, wil hij graag weten waarom besloten is om dit niet te doen.

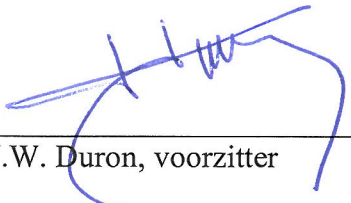
De heer **Guha** verwijst naar de persberichten die Delta Lloyd een paar weken geleden en enige tijd daarvoor gepubliceerd heeft. Daarin is de intentie van Delta Lloyd met betrekking tot het belang duidelijk gemaakt. Van Lanschot en Delta Lloyd hebben inmiddels een overeenkomst getekend en de bedoeling is dat er een 'secondary offering' van het belang van Delta Lloyd plaats vindt. Voor Van Lanschot is het belangrijk om de liquiditeit in het aandeel te verhogen. Het feit dat er de laatste jaren weinig liquiditeit was in het aandeel, had impact op de marktwaarde van het aandeel. Dat is een nadeel. Deze 'secondary offering' biedt een goede mogelijkheid om meer liquiditeit in het aandeel te krijgen. In het proces wordt samengewerkt zoals dat gebruikelijk is, bijvoorbeeld bij de contacten met beleggers. Maar Delta Lloyd beslist zelf over de herplaatsing van de aandelen; zowel hoeveel, wanneer en hoe. De heer **Korthout** gaat nog in op de vraag over de mogelijkheid om een transactie te blokkeren. Het is erg prematuur om op dit moment hierop vooruit te lopen. Daar zijn instrumenten voor, maar dat is op dit moment niet aan de orde. Wat betreft de vraag of Van Lanschot heeft overwogen om aandelen zelf te kopen, verwijst hij graag naar de kapitaalstrategie die hij zojuist voor de komende jaren heeft uiteengezet.

De heer **Guha** voegt nog toe dat de onafhankelijkheid van de bank – zoals gezegd - ook een kernaspect van de strategie is. Die propositie is voor de institutionele en ook voor particuliere klanten belangrijk. De heer **Schmets** vraagt of aandelen inkopen dus niet aan de orde is als

Delta Lloyd haar aandelen in Van Lanschot verkoopt. De heer Guha geeft aan dat dat inderdaad niet aan de orde is.

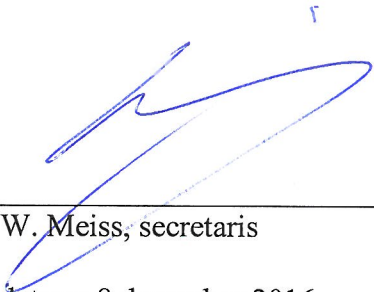
De **voorzitter** constateert dat niemand meer het woord wenst. Hij dankt iedereen voor hun aanwezigheid en hun bijdragen aan deze vergadering en sluit de vergadering om 16.00 uur.

De notulen zijn vastgesteld door de voorzitter en de secretaris ten blijke waarvan deze notulen door hen ondertekend zijn.



W.W. Duron, voorzitter

datum: 8 december 2016



W. Meiss, secretaris

datum: 8 december 2016