

Ondernemend duurzaam

Januari 2026

Uitsluitend voor Professionele Beleggers



Het beste van twee werelden

Cruciale criteria voor de selectie van impactmanagers

Om portefeuilles samen te stellen die zowel een verwacht rendement opleveren als meetbare positieve veranderingen teweegbrengen, is het kiezen van de juiste fondsbeheerder niet zomaar belangrijk - het is cruciaal. Met de juiste keuzes helpen wij klanten hun impactdoelstellingen te bereiken. Een zorgvuldige selectie vormt dan ook de kern van onze fiduciaire verantwoordelijkheid.

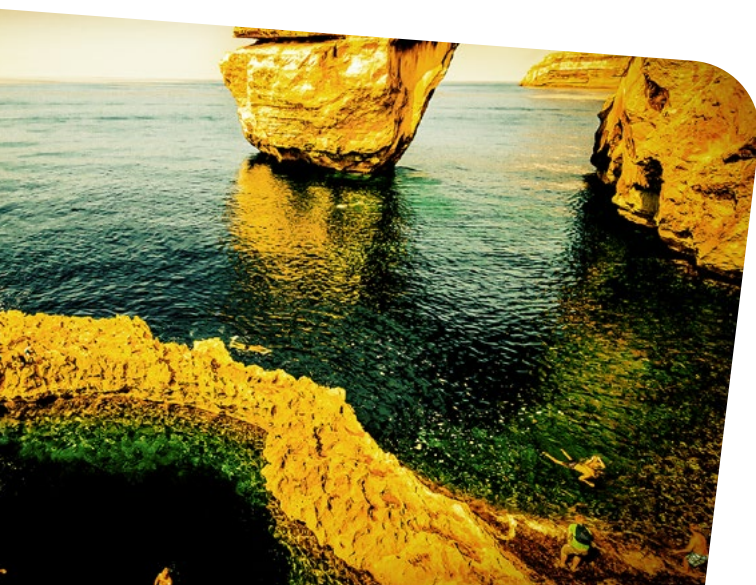
Wij onderzoeken de financiële prestaties en impactresultaten van fondsmanagers met gelijke scherpste. Door volledige integratie van impact- en financiële due diligence, identificeren wij managers die op beide vlakken compromisloos presteren. Naar welke kwaliteiten zijn wij precies op zoek?

Wij evalueren drie essentiële, onderling samenhangende criteria: de geloofwaardigheid van de impactintentie en -organisatie, de kwaliteit van het team en een sterk track record wat betreft de integratie tussen solide financiële prestaties en duurzame impact, zowel directe als systemische impact. Elke factor is noodzakelijk, geen van drieën alleen is voldoende.

1. Een geloofwaardige impactorganisatie

Een manager moet kunnen aantonen dat het zijn impactvisie op consistente wijze kan waarmaken en tegelijkertijd concurrerende financiële rendementen kan behalen. Wij kijken daarvoor naar:

- **Intentionaliteit** – de doelstelling en de toewijding van de manager om impact te realiseren. Wij zoeken naar bewijs dat impactoverwegingen zijn ingebed in de strategie, portefeuille-opbouw en plannen voor waardecreatie. De manager moet georganiseerd zijn voor impact.
- **Additionaliteit** – de unieke impactbijdrage die zonder de investering niet zou plaatsvinden.
- **Consistente prestaties** – zijn de investeringen van de manager in overeenstemming met diens Theory of Change en komt de waardecreatie voort uit het realiseren van impact en niet 'ondanks' de impact?



“

Waar de impact- en financiële doelstellingen op elkaar zijn afgestemd, leidt meer gerealiseerde impact ook tot een sterkere financiële positie.

Ons onderzoek richt zich op de integratie van impact binnen de organisatie: het moet niet als een afzonderlijke rapportagefunctie worden beschouwd. Daarnaast willen we geloofwaardige kaders zien voor het meten en rapporteren van impact, naast rapportages over de financiële prestaties.

De sterkste beheerders laten een grote samenhang zien van hun acties met hun intenties (zoals vastgelegd in de Theory of Change): niet alleen in grote, zichtbare beleggingen, maar in de volledige portefeuille.

2. Bekwame teams

Wij zoeken stabiele managers van wie de organisatie én de beleggingsteams zo zijn gestructureerd, dat impact in elke beleggingsbeslissing wordt geïntegreerd, naast traditionele financiële analyses. Impactspecialisten moeten rechtstreeks in de transactieteams worden opgenomen, zodat impactoverwegingen in real time worden meegenomen in beleggingsbeslissingen.

Daarnaast gaat het ook om teams met sectorspecifieke kennis en operationele ervaring. De sterkste teams beschikken over drie complementaire vaardigheden:

- **Diepgaande sector kennis** op gebieden die cruciaal zijn voor systemische impact, zoals circulaire economie of regeneratieve voeding en landbouw. Zo kunnen beleggers de haalbaarheid van impactinnovaties beoordelen en kansen identificeren die anders buiten bereik zouden blijven. Deze expertise stelt managers ook in staat om te beoordelen of een bedrijfsmodel kan worden opgeschaald met behoud van impact.
- **Praktische ervaring** stelt teams in staat om ondernemers uit te dagen op het gebied van impactclaims, complexe technologieën te beoordelen en de praktische uitdagingen van implementatie te overzien. Met praktische ervaring kunnen beleggers ook strategische begeleiding bieden aan portefeuillebedrijven en beoordelen of bedrijven hun impactdoelen kunnen realiseren.
- **Gevestigde netwerken** bieden brede toegang tot deals, waardoor veelbelovende investeringen vroegtijdig kunnen worden gesignaleerd.

3. Een sterk track record: financiële resultaten nauw gekoppeld aan impact

Wij zoeken managers die investeren in bedrijven waar het realiseren van impact direct leidt tot betere financiële prestaties. Dit is essentieel voor het creëren van duurzame, schaalbare impact. Als impact centraal staat in commercieel succes, versterken positieve impact en sterk rendement elkaar vanzelf. Met andere woorden: waar de impact- en financiële doelstellingen op elkaar zijn afgestemd, leidt meer gerealiseerde impact ook tot een sterkere financiële positie.

Financiële due diligence is dus ook cruciaal voor succes: zonder sterke resultaten kan er geen duurzame impact worden behaald. Voor alle managers onderzoeken we hoe impactideeën van invloed zijn op risicobeheer en portefeuilleopbouw. Ook kijken wij naar de discipline bij de inzet van middelen: we zijn voorzichtig als we hoge fees zien en een trage inzet van kapitaal. Daarnaast kijken we naar de afstemming van de belangen van algemene en beperkte partners.

Voor gevestigde beheerders onderzoeken we:

- De consistentie van het rendement over verschillende jaren en marktomstandigheden
- De kwaliteit van recente investeringen en prestaties ten opzichte van de gestelde doelen
- Verliesratio's en bescherming tegen neerwaartse risico's

Voor jongere managers kijken we naar:

- Achtergrond van teamleden en eerdere prestaties
- Kwaliteit van de portefeuille en selectiviteit bij deals
- Vermogen om institutioneel kapitaal aan te trekken



Case study

Mooie thematiek, toch afgewezen

Bij de selectie van managers gaat het net zozeer om het identificeren van uitzonderlijke managers als om de discipline om een manager af te wijzen. Dit is essentieel om het vermogen van klanten te beschermen en de kwaliteit van de portefeuille te bewaken. Deze case study laat zien hoe ons due diligence framework factoren blootlegde die voor ons aanleiding waren om deze manager af te wijzen, ondanks aantrekkelijke beleggingsthema's.

Wij hebben dit impactfonds tweemaal beoordeeld over meerdere jaren. Het aanvankelijk jonge fonds bood aantrekkelijke kenmerken, zoals een sterke thematische afstemming op onze natuurpositieve beleggingsfocus (met name water en biodiversiteit), aanwezigheid in interessante markten, concurrerende fees en een flexibele fondsstructuur. Due diligence bracht echter meerdere zwakke punten aan het licht in alle drie de evaluatiecriteria, waardoor wij uiteindelijk afzagen van een belegging.

Zorgen over impact en portefeuilleopbouw

- **Extreem concentratierisico:** ongeveer de helft van de fondswaarde was belegd in één portefeuillebedrijf, wat wees op een zwakke discipline bij de samenstelling van de portefeuille en mogelijk een beperkte dealflow.
- **Ontoereikende meting van impact:** impact-KPI's waren niet in overeenstemming met institutionele normen.

Tekortkomingen in het team en operationele capaciteiten

- **Beperkte implementatiehistorie:** bij onze eerste beoordeling gaf het beperkte beheerde AuM en de korte implementatiehistorie van het fonds weinig vertrouwen in het vermogen van het team om hoogwaardige deals te vinden en effectieve due diligence uit te voeren.
- **Operationele infrastructuur:** een incident bij een portefeuillebedrijf liet zien dat systemen voor monitoring en financiële controle ontoereikend waren, wat extra belangrijk is voor jonge fondsen en investeringen, waar governance nog in de kinderschoenen staat.

Incorrecte financiële structuur

- **Verkeerde financiële prikkels:** de fondsstructuur creëerde verkeerde prikkels, zoals de terughoudendheid om een grote positie te verlaten, onder andere door de koppeling van vergoedingen aan de net asset value (NAV)
- **Druk om kapitaal in te zetten:** de vergoedingsstructuur en de beperkte dealflow zetten de beheerder onder druk om snel te investeren, waardoor het risico toenam dat er compromissen zouden worden gesloten op impactcreatie.

Deze case study illustreert waarom wij managers holistisch beoordelen: op basis van hun impact trackrecord, kracht van teams en organisatie, en de integratie van impact en financiële resultaten. Thematische focus en aanwezigheid in de markt zijn waardevol, maar kunnen de fundamentele zwakheden in beleggingsdiscipline, operationele infrastructuur en verkeerde prikkels niet compenseren.

Van criteria naar optimale beleggingskeuzes

Ons selectie- en beleggingsproces is gebaseerd op de hierboven beschreven fundamentele criteria. Van het signaleren van kansen tot het samenstellen en monitoren van de portefeuille, staan deze criteria centraal. En dan vooral in de strenge shortlisting – en due diligence fases, waarin wij managers identificeren die zowel verwacht financieel rendement als aantoonbare impact kunnen leveren. Zo waarborgen wij een gestructureerde, consistente en optimale beleggingskeuze.

Ons selectieproces voor impactmanagers

1 Marktanalyse

We beginnen met het in kaart brengen van de markt om de meest relevante en belegbare kansen in kaart te brengen. Dit dynamische overzicht, uitgesplitst naar thema, beleggingscategorie en regio, wordt voortdurend bijgewerkt. Als er geen geschikte oplossing is die aansluit bij de wensen van een klant, werken wij met de klant en managers samen om een nieuwe, op maat gemaakte oplossing te ontwerpen.

2 Shortlisting en akkoord klant

We filteren het universum van beleggingen om een longlist en vervolgens een shortlist van managers samen te stellen. Deze worden beoordeeld op de overeenstemming met de zoekcriteria van de klant, belegbaarheid en diepte van impact. We kijken ook naar macro-economische factoren, regelgeving en sectorspecifieke zaken om ervoor te zorgen dat alleen de meest veelbelovende beheerders in aanmerking worden genomen.

Na deze eerste analyse leggen wij de klant een shortlist van managers voor. Als een manager sterk aansluit bij de doelstellingen van de klant en onze criteria, geven wij deze aan als voorkeursoptie. Vervolgens wordt een go/ no go beslissing genomen en worden de belangrijkste aandachtspunten voor het due diligence onderzoek geïdentificeerd.

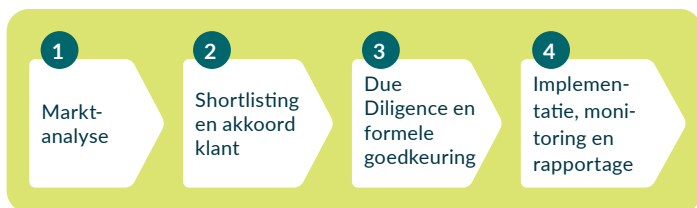
3 Due Diligence en formele goedkeuring

In deze fase onderzoeken wij de manager zeer grondig: de organisatie, de beleggingsstrategie, de portefeuilleconstructie, duurzaamheidsfactoren, resultaten en risicobeheer. Impact wordt in elk aspect van onze evaluatie meegenomen en we analyseren omgekeerd ook hoe de beheerder impact in elk aspect van zijn organisatie en beleggingen integreert.

Wij richten ons op de intentie van de belegging, de betrokkenheid van het team, impactbeheer en -meting, eerdere resultaten en transparantie van de rapportages. Referenties en locatiebezoeken gebruiken wij om onze research te ondersteunen. Hierna neemt het beleggingscomité van de klant een definitieve beslissing, bespreekt de beleggingsvoorwaarden en legt het rapportageschema vast.

4 Implementatie, monitoring en rapportage

Onze impact- en beleggingsteams werken vervolgens samen om de beleggingsstructuur vast te stellen die het beste overeenkomt met de financiële en de impactdoelstellingen van de klant. Er is sprake van voortdurende monitoring en wij verstrekken regelmatig kwartaal- en jaarverslagen, met real time updates via online dashboards. Periodiek voeren we risicobeoordelingen uit en evalueren we de gerealiseerde impact bij exit.



Conclusie: echte integratie van impact en financiële analyse leidt tot de beste resultaten

Ons selectieproces voor fondsmanagers is gebaseerd op de overtuiging dat de beste impactinvesteringen een volledige integratie van de impact- en financiële analyse vereisen en niet alleen een coördinatie van deze factoren. Managers die in beide dimensies superieure resultaten behalen, beschouwen impact niet als een beperking van het rendement en rendement niet als een concessie aan impact. Zij erkennen dat de twee elementen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en elkaar versterken.

Wij beoordelen de kwaliteit van het team, de impact en de financiële structuur vanuit een uniform perspectief, waarin impactoverwegingen de financiële analyse kleuren en de financiële discipline geloofwaardige impactresultaten oplevert. Wij kijken hoe managers deze principes in praktijk brengen, niet alleen naar intenties. Op deze manier krijgen klanten het beste van twee werelden: een financiële analyse van institutionele kwaliteit én een toonaangevende beoordeling van de impact. Dit is een combinatie waarmee wij ons zichtbaar onderscheiden.

Terwijl het impactlandschap voortdurend in beweging is, zorgt ons proces ervoor dat wij wendbaar blijven en op veranderende omstandigheden kunnen inspelen. Zo kunnen wij ons blijven richten op beleggen in oplossingen die echte vooruitgang aanjagen en positieve resultaten opleveren voor onze klanten en voor de wereld.

Auteurs



Sarah Stols
Van Lanschot Kempen



Eszter Vitorino
Van Lanschot Kempen



Xenia Loos
Collective Action

Van Lanschot Kempen helpt al sinds 2017 beleggers te navigeren door de soms complexe wereld van impactvolle private marktstrategieën. In de afgelopen jaren hebben wij gedegen expertise en een stevige staat van dienst opgebouwd. Sinds 2024 werken we samen met Collective Action, een 'center of excellence' en samenwerkingsplatform dat zich richt op private impactbeleggingen. De samenwerking onderstreept onze gezamenlijke ambitie om innovatieve oplossingen te ontwikkelen die systeemverandering kunnen bewerkstellingen. Door onze krachten te bundelen, blijven we onze gezamenlijke impactexpertise uitbreiden en bieden wij institutionele beleggers toegang tot hoogwaardige impactoplossingen. Met een focus op thema's zoals biodiversiteit, klimaat en circulariteit, willen wij impactvolle investeringen versnellen en positieve verandering stimuleren in verschillende sectoren en beleggingscategorieën.

Disclaimer

Van Lanschot Kempen Investment Management (VLK Investment Management) is als beheerder van diverse UCITS en AIFs geregistreerd en beschikt over een vergunning om beleggingsdiensten te verlenen. VLK Investment Management staat onder toezicht van de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

De in dit document geuite visies kunnen op elk moment zonder voorafgaande kennisgeving worden gewijzigd. VLK Investment Management is niet verplicht de inhoud van dit document te actualiseren. Als vermogensbeheerder kan VLK Investment Management beleggingen hebben in financiële instrumenten die in dit document worden genoemd, doorgaans ten behoeve van derden, en zij kan op ieder moment besluiten koop- of verkooptransacties uit te voeren in deze instrumenten.

De informatie in dit document is uitsluitend bedoeld ter informatie. Dit document dient niet te worden beschouwd als een beleggingsadvies en is niet bedoeld als een aanbod of een verzoek tot het kopen of verkopen van enig financieel instrument genoemd in dit document. Dit document is gebaseerd op informatie die wij betrouwbaar achten, maar wij geven geen garantie voor de juistheid of volledigheid en het mag niet als zodanig worden beschouwd. De hierin geuite visies zijn onze huidige visies per de datum vermeld op dit document. Dit document is onafhankelijk van de onderneming opgesteld en de hierin vervatte visies zijn volledig die van VLK Investment Management.

Algemene risico's bij beleggingen in Impact strategieën: Houd er rekening mee dat alle beleggingen onderhevig zijn aan marktfluctuaties. De strategie zal primair beleggen in een gediversifieerde pool van beleggingsfondsen, beheerd door externe beleggingsmanagers, met als primair doel kapitaalgroei en een positieve sociale en ecologische impact. Beleggen in deze strategie brengt risico's met zich mee als gevolg van de volatiliteit van aandelen-, obligatie-, valuta- en rentemarkten, die het rendement negatief kunnen beïnvloeden. Onder uitzonderlijke marktomstandigheden kunnen deze specifieke risico's aanzienlijk toenemen. Potentiële beleggers dienen zich ervan bewust te zijn dat de onderliggende beleggingsfondsen vaak een alternatiever beleggingsbeleid voeren dan traditionele fondsen. Sommige beleggingen, met name private (niet-beursgenoteerde) strategieën, kunnen betrekking hebben op activa die illiquide zijn, lastig te waarderen en/of blootstaan aan hoge markt-, krediet- en liquiditeitsrisico's, waaronder het risico van insolventie of een verbod. In dergelijke omstandigheden is het voor een belegger beperkt mogelijk om zijn belang in de strategie te verkopen vanwege een gebrek aan beschikbare liquide middelen.



INVESTMENT MANAGEMENT

Beethovenstraat 300
1077 WZ Amsterdam
Postbus 75666
1070 AR Amsterdam

T +31 20 348 80 00

vanlanschotkempen.com/investment-management