VAN LANSCHOT KEMPEN

INVESTMENT MANAGEMENT



# Altijd in beweging

## Twintig jaar fiduciaire dienstverlening

Alleen voor professionele beleggers
November 2026

# Zes collega's blikken terug op de momenten, keuzes en ideeën die onze ontwikkeling hebben bepaald.



**Wilse Graveland**
Managing Director
Fiduciary Management

Follow Wilse on LinkedIn

"Een lange adem, koershouden en meebewegen; wij hebben de langetermijnhorizon die daarvoor nodig is"



**Camieke Theunissen**
Fiduciary Manager

Follow Camieke on LinkedIn

"Discipline, doorzettings-vermogen en het vuurtje om elke dag beter te worden"



**Charlie Stokvis**
Fiduciary Manager

Follow Charlie on LinkedIn

"Van klanten leer ik steeds beter waar we het uiteindelijk voor doen"



**Robin Schouten**
Fiduciary Manager

Follow Robin on LinkedIn

"Klantgerichtheid en passie voor je dienstverlening. Mensen maken het verschil"



**Marco van Rijn**
Fiduciary Manager

Follow Marco on LinkedIn

"Vertrouwen opbouwen, dicht bij de klant blijven en samen steeds verder komen"



**Johan van Egmond**
Institutional Relations

Follow Johan on LinkedIn

"Goed luisteren, goed adviseren en tegengas durven geven"

# Van uitdager naar gevestigde fiduciair

Twintig jaar geleden begon Wilse Graveland met een klein team aan de opbouw van fiduciaire dienstverlening bij Kempen Capital Management. De concurrentie zat stevig in het zadel en de eigen positie moest nog worden verworven. Juist daarin zat een deel van de aantrekkingskracht: er viel echt iets nieuws op te zetten.

Inmiddels is het team uitgegroeid tot een gevestigde fiduciair. Maar luister naar Wilse en zijn team en je hoort nog altijd iets van die beginjaren terug: vooruitkijken, gericht blijven op het doel, kansen zien en vooral heel goed luisteren naar de klant.

> “Je moet voortdurend de vraag stellen: ‘Waar hebben klanten behoefte aan?’ Meebewegen met veranderingen om relevant te blijven voor klanten is het belangrijkst. Je probeert een of twee jaar verder te denken dan je concurrent. Dat is Champions League spelen.”
>
> - Wilse

Marco herkent deze mentaliteit. Juist het lef om vanuit het niets iets op te bouwen, trok hem destijds aan.

> “Dat we het aandurfden om fiduciair management ‘from scratch’ te beginnen, dat intrigeerde mij. Die ondernemende spirit voel je twintig jaar later nog steeds.”
>
> - Marco

Twintig jaar later zijn de klanten groter, de processen professioneler en de eisen hoger. Maar ook het vak veranderde: van beleggen naar breed adviseren, van leverancier naar partner en van een kleine pioniersclub naar een team met verschillende generaties die de dienstverlening samen verder brengen.

Tijd voor een terugblik. En voor de vraag: wat neem je mee naar de volgende twintig jaar?



# Van belegger naar strategisch adviseur

Ergens in de afgelopen twintig jaar veranderde de plek van de fiduciair. Figuurlijk dan. Van tegenover de klant naar ernaast.

Johan maakte van dichtbij mee hoe pensioenfonds-besturen professioneler werden en governance meer gewicht kreeg. Ook de manier waarop besluiten tot stand komen veranderde. “Vroeger was het meer een leveranciersmodel: wij luisterden naar de klant en kregen de ruimte om te doen wat volgens ons goed was. Nu zijn wij veel meer strategisch adviseur en begeleiden wij meer het hele bestuurlijke proces. Je verkent samen de mogelijkheden en helpt een besluit te nemen.”

Bovendien is co-creatie belangrijker geworden. Standaard producten voldoen niet altijd meer.

> “We maken nu veel vaker relevante en exact passende beleggingsoplossingen om te voldoen aan maatwerkbeleid of bijvoorbeeld specifieke duurzaamheidsprincipes van klanten.”
>
> - Johan

Marco moest vanuit een ander vertrekpunt ontdekken hoe breed dat vak eigenlijk is. “Als voormalige aandelenbelegger denk je al snel: het gaat alleen om beleggen. Maar er komt zoveel meer bij kijken. Je moet echt dicht op de klant zitten, begrijpen wat die klant drijft en wat uiteindelijk past.”

## Onafhankelijk

De strategisch adviseurschap zit eigenlijk ingebakken in de opzet van de dienstverlening zoals het bij VLK is ingericht. Wilse: “Het strategisch beleggingsbeleid is ons vertrekpunt. Daarmee zijn wij meer een mix van strategy consultant en vermogensbeheerder. Als een van de weinige fiduciaire dienstverleners hanteren wij bovendien een openarchitectuurmodel: wij zoeken in alle beleggingscategorieën de beste beleggingsproducten wereldwijd. Dus in principe geen interne producten, zo blijf je onafhankelijk.”

Ook voor de jongere generatie is die bredere rol inmiddels de dagelijkse praktijk. Charlie voelt zich “heel vaak een strategische partner”: samen met de klant zoekt zij naar wat het beste is voor de portefeuille. Naarmate Charlie meer klantcontact kreeg, werd duidelijker welke vragen werkelijk relevant zijn en waar het werk uiteindelijk voor wordt gedaan.

> “Ik denk dat ik uiteindelijk het meest leer van mijn klanten.”
>
> - Charlie

Beleggen blijft overigens heel belangrijk, wil Wilse benadrukken. “Het lijkt nu soms wel bijzaak geworden bij pensioenfondsen. Maar de focus moet echt weer terug.”

Er is de afgelopen twintig jaar dus een duidelijke ontwikkeling te zien: van beleggen voor een klant naar samen de koers bepalen.



# Vertrouwen als fundament

Een woord: vertrouwen. Fiducie zit niet voor niets in de naam. Uiteindelijk valt of staat het met het vertrouwen dat je van een klant krijgt én houdt. Maar vertrouwen bouw je niet zomaar op.

> “Je moet niet alleen je vak beheersen en passie hebben voor je dienstverlening. Daarbovenop komt sterke klantgerichtheid. Niet alleen een deskundige adviseur zijn, maar ook echt luisteren en begrijpen wat een klant nodig heeft.”
>
> - Robin

Het klinkt comfortabel, maar in de praktijk kan en moet het ook schuren, vindt Wilse. Want een goede strategisch adviseur zegt niet automatisch ja: “Uiteindelijk zijn we ook een partner door zaken te benoemen die de klant misschien niet of minder leuk vindt om te horen. Vertrouwen is dus ook kritisch durven zijn.” Dat lijkt klanten overigens best te bevallen. De klanttevredenheid ligt, met ruim 50% van de klanten die ons een 9 of een 10 geeft, hoog.

## Geen cijfertjes alleen

Vertrouwen en strategisch partnerschap ontstaan niet alleen tijdens serieuze gesprekken aan de bestuurstafel. Na jaren samenwerken komen vanzelf ook andere momenten voorbij. Robin vertelt over een cadeau bij de geboorte van een kind en een klantbezoek in Volendamse klederdracht. En bij Johan horen bij langdurige klantrelaties ook terugkerende bowling- en padelafspraken.

Het zijn kleine verhalen, maar ze zeggen veel. Een partnership bestaat uiteindelijk niet alleen tussen twee organisaties, maar tussen mensen. Robin: “Het gaat zeker niet alleen om de cijfertjes, maar óók om de menselijke interactie. Als je echt verbinding kunt maken, een relatie opbouwen, dan kom je samen ook door pieken en dalen heen.”

Samen verantwoordelijk zijn voor miljarden vraagt om vertrouwen. Camieke zag dat al snel nadat ze bij het team was gekomen. “Pensioen is voor iedere Nederlander een belangrijke pijler. Je beseft heel snel welke verantwoordelijkheid het met zich meebrengt om pensioenfondsen daarin te ondersteunen.”



# Ondernemerschap in een gereguleerde wereld

Twintig jaar geleden moest je durven beginnen, nu moet je durven blijven bewegen. De wereld is professioneler en sterker gereguleerd, maar de pioniersmentaliteit is gebleven. Vooroplopen betekent daarom vooral scherp kiezen waar je beweegt en hoe.

Voor Wilse zit de kunst juist in het kiezen: waar stap je in, met wie en op welke manier? “Het is makkelijk om te denken: ik moet die markt in, dus ik ga erachteraan. Maar je moet per dossier bepalen óf je erin gaat en vooral hóé.”

Camieke herkende diezelfde mentaliteit twintig jaar na de start meteen. Ze kwam niet terecht bij een organisatie die tevreden achteroverleunde. “Het is echt een team dat met de punt naar voren speelt. Die mentaliteit van elke dag beter willen worden, het doorzettingsvermogen, dat vuurtje, sprak me enorm aan.

> “Met elkaar naar hetzelfde punt aan de horizon werken, elkaar versterken en steeds blijven verbeteren. Dat is wat ik enorm waardeer.”
>
> - Camieke

## Voortrekkersrol

Marco ziet die pioniersmentaliteit ook terug in de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel. Toen de contouren duidelijk werden, nam Van Lanschot Kempen het voortouw bij het ontwikkelen van een standaardmanier van samenwerken binnen de sector.

> “Dat hebben we niet alleen voor onze eigen klanten gedaan, maar daarmee hebben we de sector ook een dienst bewezen.”
>
> - Marco

Het is een voortrekkersrol die mogelijk wordt gemaakt door de centrale positie van het fiduciaire team in de bredere organisatie. Fiduciair management is hier geen geïsoleerde discipline, maar een strategisch speerpunt. “Het motorblok van de bredere vermogensbeheerorganisatie”, zoals Johan het omschrijft. Institutionele expertise kan worden ingezet voor andere klantgroepen, terwijl inzichten uit andere segmenten ook de fiduciaire dienstverlening versterken. Dit garandeert de steun en de langetermijnhorizon die voor dit vak nodig zijn en stelt ons in staat echt ondernemend en klantgericht te blijven.



# De mensen achter de fiduciaire dienstverlening

Hard werken, pionieren, veel dagen waarop's avonds het licht op kantoor nog urenlang aan was. Een kleine hechte club – zo zag het er in de beginjaren uit. De mensen die vanaf het eerste begin aanwezig waren, benadrukken daarbij het belang van Paul Gerla , de man achter de eerste stappen van de dienstverlening bij Van Lanschot Kempen, fiduciair van het eerste uur. Robin: "Paul is echt de vader van wat wij hebben opgebouwd. Altijd heel betrokken, altijd vooraan om klanten te ontvangen."

In de afgelopen twintig jaar is het kleine clubje een breed team geworden, waarbij ook expertise vanuit andere delen van de vermogensbeheerorganisatie wordt gehaald, bijvoorbeeld op het gebied van managerselectie of operations. Wilse: "De dienstverlening leunt nu op een grotere groep: dat is duurzamer en weerspiegelt ook de verbrede dienstverlening."

## Kennis en ervaring doorgeven

Een team verbreden gaat niet zomaar. Kennis moet worden doorgegeven en nieuwe mensen opgeleid. En dat doen de oudgedienden graag. Wilse: "Medewerkers krijgen bij ons de tijd om het vak te doorgronden, tegelijkertijd wordt je ook uitgedaagd met lastige vraagstukken: een goede mix van care and dare".

En dat slaat aan. "Er zit enorm veel expertise in het team, en mensen willen die kennis ook overdragen. Daardoor leer je heel snel en heel veel." Voor Camieke zit daar de kracht: twintig jaar opgebouwde kennis en ervaring die ook worden gedeeld.

Robin herkent dat in de combinatie van ervaren collega's en mensen die binnen de organisatie zijn doorgegroeid. De relatief platte organisatie helpt daarbij.

> "We nodigen iedereen uit om het verschil te maken, los van rangen en standen."
>
> – Robin

Charlie ervaart dit sterk: "Er wordt veel vertrouwen in jongeren gelegd en veel in hen geïnvesteerd. Als fiduciair manager word je breed betrokken. We zijn één club; het is niet zo dat je als jongere bepaalde dingen nog niet mag doen en daardoor kan je al snel iets inbrengen bij de klant aan tafel. Maar er wordt niet van je verwacht dat je meteen alles weet. Juist die combinatie helpt om je snel te ontwikkelen.

> "Je krijgt veel verantwoordelijkheid, maar je moet ook durven zeggen: hier houdt mijn kennis op, daar kom ik op terug."
>
> - Charlie

Voor Wilse is de cirkel daarmee bijna rond. Ooit kreeg hij zelf de ruimte; nu vindt hij het "superleuk om anderen de ruimte te geven." Zo wordt wat in twintig jaar is opgebouwd weer doorgegeven aan een volgende generatie.



# Blik op morgen

## Technologie, transparantie en impact

De komende jaren verandert niet alleen de pensioensector, maar ook het werk van de fiduciair. De Wtp, verdere professionalisering en consolidatie stellen nieuwe eisen aan de dienstverlening. Tegelijkertijd biedt technologie kansen om slimmer te werken en komt de deelnemer nadrukkelijker in beeld.

Marco verwacht dat technologie en AI vooral kunnen helpen om processen te versnellen en robuuster te maken. Tegelijkertijd ziet hij duidelijke grenzen aan wat kan worden geautomatiseerd. “De interactie met de klant en het begrijpen van wat die klant werkelijk drijft, blijven essentieel. Fiduciair management blijft mensenwerk, maar data en tooling zullen steeds belangrijker worden in de ondersteuning.”

Ook beleggingsinhoudelijk is het speelveld in beweging. “Private beleggingscategorieën winnen steeds meer aan populariteit en naast maatschappelijk verantwoord beleggen krijgt impactbeleggen een steeds prominentere plek in pensioenfondsportefeuilles”, aldus Johan.

> “Wij hebben onze dienstverlening de afgelopen jaren ook echt op private markets en impact ingericht, waardoor klanten volop gebruik kunnen maken van de zeer brede mogelijkheden.”
>
> - Johan

## De deelnemer dichterbij

De Wtp brengt ondertussen een andere ontwikkeling in een stroomversnelling. Wilse verwacht dat communicatie met de eindklant belangrijker wordt naarmate rendementen transparanter worden. Juist daarom moet volgens hem “de focus naar een goede mix van proces en beleggen”. Door duidelijk te maken welke beleggingskeuzes worden gemaakt en welk rendement daarmee wordt behaald, kunnen pensioenfondsen en hun adviseurs beter laten zien welke waarde zij toevoegen.

Johan verwacht dat deelnemers door de Wtp meer belangstelling voor pensioen krijgen en daardoor ook meer vragen gaan stellen over keuzes, keuzevrijheid en de gevolgen daarvan. “Ik ben heel benieuwd hoe pensioenfondsen hun deelnemers gaan bedienen. Zij maken steeds meer de stap naar een financiële instelling voor mensen die pensioen opbouwen.”

Dat raakt ook aan de toekomstige rol van fiduciair management. In een wereld van meerdere transities en groeiende specialismen wordt het speelveld complexer. Volgens Johan zal daarmee de regiefunctie van de fiduciair manager ingewikkelder worden. “Maar ontzorging van onze klanten blijft cruciaal”.

De volgende twintig jaar draaien daarmee niet alleen om meer technologie of meer schaal. De uitdaging is vooral om in een complexere pensioenwereld overzicht te houden, keuzes helder uit te leggen en dicht bij klant én deelnemer te blijven.

## De volgende beweging is al ingezet

Precies rond het jubileum dient de volgende stap zich aan. Van Lanschot Kempen heeft overeenstemming bereikt over de overname van de fiduciaire beheeractiviteiten van Aegon Asset Management. Met de overdracht komt circa €26 miljard aan fiduciair beheerd vermogen naar Van Lanschot Kempen, waarmee het totale vermogen onder advies op circa €125 miljard uitkomt. Ook worden de capaciteiten en het beheerd vermogen in private debt, private equity en vastgoed uitgebreid.

**Van uitdager naar gevestigde fiduciair, en nu op weg naar een volgende fase.**

**Disclaimer:** Van Lanschot Kempen Investment Management NV heeft een vergunning als beheerder van diverse ICBE’s en ABI’s en is bevoegd om beleggingsdiensten te verlenen en staat als zodanig onder toezicht van de Autoriteit Financiële Markten. Dit document dient slechts ter informatie. De inhoud is niet bedoeld als beleggingsadvies, biedt onvoldoende informatie om een beleggingsbeslissing te kunnen nemen en dient ook niet te worden beschouwd als een aanbod of als een uitnodiging om enige van de hierin genoemde financiële instrumenten te kopen of te verkopen.

© Van Lanschot Kempen Investment Management 2026

VAN LANSCHOT KEMPEN

Van Lanschot Kempen Investment Management NV
Amstelplein 2, 1096 BC Amsterdam
Nederland

vanlanschotkempen.com/investment-management

Follow us on LinkedIn