



Eenvoudiger, sterker, duurzaam

- 08 **Vijf trends die de wereld veranderen**
De wereld verandert, steeds sneller en ingrijpender.
En dat heeft invloed op wat ING doet.
- 28 **Oranje is ING**
ING is oranje en oranje is Nederland.
Wat doet ING voor en in Nederland?
- 32 **ING in vogelvlucht**
Het jaar 2013 samengevat.



Jaaroverzicht 2013

Dit document biedt geselecteerde, Nederlandstalige informatie over ING in het jaar 2013. Deze informatie is mede afkomstig uit het (Engelstalige) Annual Report 2013 van ING Groep N.V., dat op 21 maart 2014 is verschenen.

Deze informatie biedt u een beknopt overzicht van de activiteiten van ING in 2013. Voor een volledig overzicht kunt u het ING Group Annual Report 2013 raadplegen op www.ING.com/jaarverslagen

Hoewel alle teksten in dit document met zorg uit het Engels zijn vertaald, kunnen aan deze uitgave geen rechten worden ontleend. In geval van eventuele verschillen is het ING Group Annual Report 2013 leidend.

Inhoud

Voorwoord

[06](#) CEO Ralph Hamers over 2013

Vijf trends die de wereld veranderen

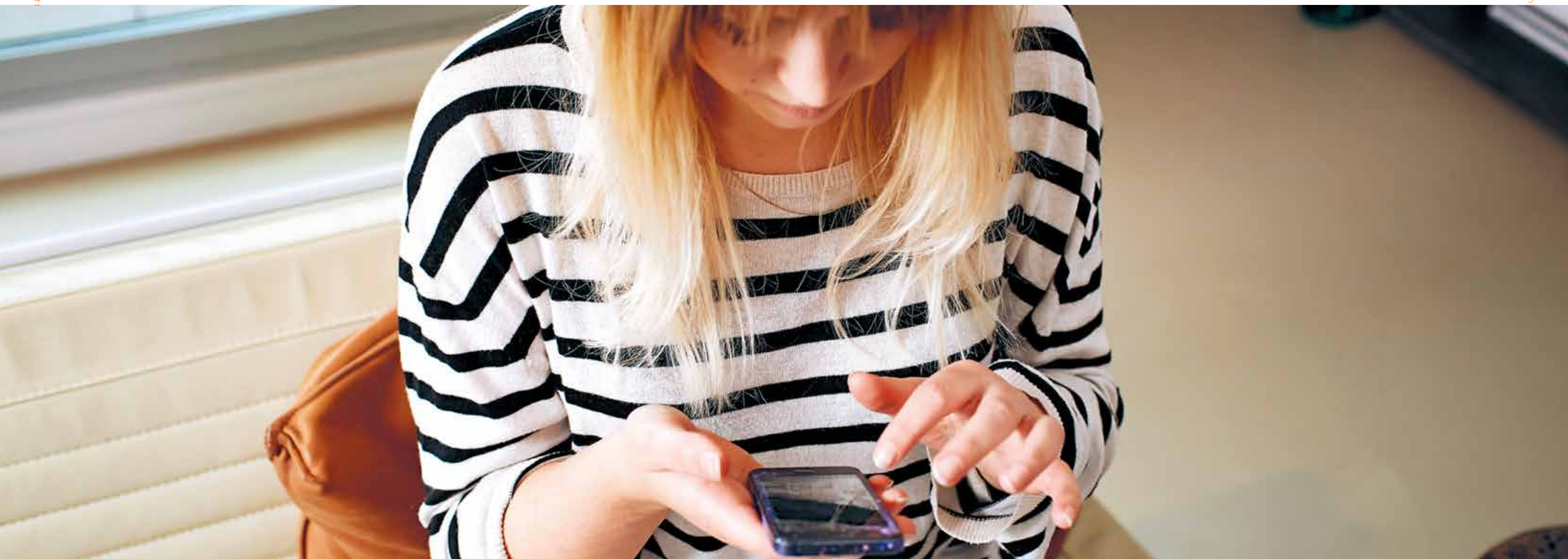
- [08](#) Alles in eigen hand houden
- [12](#) Persoonlijk op afstand
- [16](#) Mobiel bankieren in de boardroom
- [20](#) Spelregels of actievoorwaarden
- [24](#) Eenvoud is niet eenvoudig

ING in vogelvlucht

- [34](#) Organisatie
- [37](#) Kerncijfers
- [39](#) Strategie
- [45](#) Retail banking
- [45](#) Commercial banking
- [45](#) NN Group

Oranje is ING

- [29](#) Oranje is... overal kansen zien
- [29](#) Hoe financieel fit is Nederland
- [30](#) Ondernemend Nederland
- [31](#) Oranje is liefde voor voetbal





Eenvoudiger, sterker, duurzaam

Onze klanten zijn het startpunt van alles wat we doen. Wat zij willen en wat zij verwachten bepaalt welke veranderingen en verbeteringen wij doorvoeren. Met al onze producten en diensten willen we laten zien dat we klanten kunnen helpen en adviseren bij hun financiële keuzes, bij hun reilen en zeilen, dat we voor hen een verschil kunnen maken en dat we hen vooruit kunnen helpen. Daarmee dragen we bij aan de economische groei in de landen waar we actief zijn.

Terwijl we ons bedrijf versterken, bleef de klant centraal staan en mochten we meer klanten verwelkomen. ING-DiBa bijvoorbeeld, verwelkomde in 2013 de acht miljoenste klant en is daarmee wat het aantal klanten betreft nu de derde grootste retailbank in Duitsland. ING Spanje opende de miljoenste betaalrekening, acht jaar nadat de eerste werd geopend. We zijn trots dat klanten voor ons kiezen. Dat het magazine *The Banker* ING heeft uitgeroepen tot 'Bank van het Jaar' in Nederland, België en West-Europa, is een teken dat we op de goede weg zijn. Commercial Banking haalde diverse vooraanstaande deals binnen en sloot belangrijke transacties. Ook dat geeft aan dat klanten vertrouwen hebben in onze kwaliteiten. Commercial Banking handhaafde ook haar goede posities op de ranglijsten en kreeg onderscheidingen zoals 'Corporate Deal of the Year Award (Europe)' en 'Best Structured Commodity Finance Bank (Global)'.

Ook NN Group ontving diverse onderscheidingen, bijvoorbeeld in Polen, waar zij door Gazeta Bankowa werd aangewezen als de klantvriendelijkste levensverzekeraar in 2013. ING Vermogensbeheer in Nederland werd voor het tweede opeenvolgende jaar onderscheiden met de People's Choice Award voor 'beste vermogensbeheerder'. Al deze onderscheidingen zijn een erkenning van onze toewijding om klanten in moeilijke financiële tijden te ondersteunen.

Online en mobiel bankieren nemen een hoge vlucht. We vernieuwen deze kanalen voortdurend en hebben inmiddels ongeveer 3 miljoen klanten die mobiel bankieren in 14 landen. We zien dat door de groei van digitale diensten onze interactie met klanten verandert en we staan nog maar aan het begin daarvan. Deze verandering maakt weer de weg vrij voor nieuwe manieren om contact te hebben met klanten. Zo lanceerde ING Bank Slaski als eerste bank in Polen een online platform waarmee bedrijven hun in- en verkoopprocessen kunnen beheren. Ook in de verzekeringstak introduceren we nieuwe manieren om klanten te bedienen en processen te verbeteren. Insurance Europe is bezig met het opzetten van een multidistributieplatform voor het bedienen van klanten. In Tsjechië en Spanje introduceerden we For You, een concept dat onder andere een borstkankerverzekering omvat maar ook online informatie over kankerpreventie.

Onze rol als bank en verzekeraar gaat verder dan het leveren van financiële diensten alleen. Wij zijn onder-

Ondanks de zwakke economie zagen we een verbetering in 2013 van de operationele prestaties van zowel de bank als het verzekeringsbedrijf

8

deel van de maatschappij, en hechten er veel belang aan om mee te helpen bouwen aan een financieel gezonde en duurzame samenleving voor burgers, bedrijven en instellingen. Wij zijn betrokken bij de samenleving en we zijn ervan overtuigd dat door de duurzame keuzes die we nu maken wij helpen de samenleving van morgen vorm te geven.

We zetten ons daarvoor op diverse manieren in. Bijvoorbeeld via ons wereldwijde aanbod van duurzame beleggingsfondsen en beleggingsproducten, of door producten zoals de Spaarrekening voor UNICEF waarmee mensen kunnen sparen én tegelijkertijd het werk van UNICEF steunen. In onze projectfinancieringsportefeuille focussen we op hernieuwbare-energiebronnen. We financieren bedrijven die duurzaam willen opereren. Een voorbeeld is de financiering van het offshore windmolenpark Butendiek in Duitsland dat groene energie levert en substantieel bijdraagt aan Duitslands transitie naar hernieuwbare energie. Zo komen we tegemoet aan de groeiende vraag naar producten met een goed financieel rendement terwijl we tegelijkertijd investeren in de maatschappij en het milieu.

De laatste jaren hebben we veel werk gemaakt van onze herstructurering en het in gang zetten van verandering en daar gaan we mee door. Deze herstructurering is krachtig ingezet door mijn voorganger Jan Hommen, die ik in oktober ben opgevolgd. In 2013 gingen we de slotfase in van ons herstructureringsprogramma. We hebben met succes ons Amerikaanse verzekeringsbedrijf naar de beurs (NYSE) gebracht. We hebben ook grotendeels ons desinvesteringprogramma voor de Aziatische verzekerings- en vermogensbeheeractiviteiten afgerond en we hebben flinke stappen gemaakt in de voorbereiding van een beursgang als basisscenario in 2014 van onze Europese en Japanse verzekerings- en vermogensbeheerbedrijven.

In oktober maakten we de nieuwe merknaam van ons verzekerings- en vermogensbeheerbedrijf bekend: NN. De toekomstige naam voor Investment Management luidt NN Investment Partners. Nationale-Nederlanden Bank in Nederland breidde haar activiteiten aanzienlijk uit en versterkte haar profiel nadat sommige delen van WestlandUtrecht Bank naar Nationale-Nederlanden Bank werden overgeheveld. Verder is een overeenkomst gesloten met de Nederlandse Staat over de afwikkeling van de Alt-A-faciliteit, die in februari van dit jaar werd afgerond, en zijn we goed op weg met de aflossing van de staatssteun.

We moesten ook pijnlijke, maar noodzakelijke beslissingen nemen om bedrijven af te stoten en personeel te laten gaan. Onder die moeilijke omstandigheden bleven onze medewerkers de uitstekende service bieden waar klanten recht op hebben.

Vooruitlopend op strengere kapitaaleisen hebben we onze kapitaalpositie versterkt, maar als deze eisen verder toenemen lopen we het risico dat we minder ruimte hebben om krediet te verstrekken aan bedrijven en dat zal tevens onze internationale concurrentiepositie aantasten. Bovendien zijn we sterk voorstander van een gelijk Europees speelveld, dat zorgt voor een goede concurrentiepositie voor banken.

We zijn een klantgerichte organisatie maar dat wil nog niet zeggen dat we per se doen wat de klant wil. Dat kan tegenstrijdig klinken. Het is onze plicht klanten te voorzien van de juiste informatie en ervoor te zorgen dat we echt in hun belang handelen.

Een ander dilemma is het vinden van een juiste balans tussen de belangen van onze klanten, medewerkers, aandeelhouders en de samenleving. De belangen en verwachtingen van onze verschillende stakeholders komen niet altijd met elkaar overeen en zijn soms zelfs tegenstrijdig. Dat maakt het moeilijk en uitdagend om iedereen tevreden te stellen. Dat is dan ook de reden waarom we voortdurend met al onze stakeholders in dialoog zijn, om te luisteren en ze inzicht te geven in hoe we als bedrijf te werk gaan.

Ondanks de zwakke economie zagen we een verbetering in 2013 van de operationele prestaties van zowel de bank als het verzekeringsbedrijf. Daarnaast hebben we onze kapitaal- en liquiditeitsposities versterkt, zodat we voldoen aan nieuwe en strengere nationale en internationale eisen op het gebied van toezicht en regelgeving.

Met deze stappen hebben we meer grip op onze eigen toekomst gekregen. Een eigen toekomst als bank én als zelfstandige verzekeraar. We zijn een sterker bedrijf geworden, maar ook simpeler. We hebben ons bedrijf flink vereenvoudigd; we hebben het aantal producten verkleind en onze processen herzien om kosten terug te dringen en onze diensten en producten voor klanten sneller en eenvoudiger te maken.

We hebben in 2013 flinke slagen gemaakt en zijn goed gepositioneerd voor 2014 en de komende jaren. ING Bank is een grote speler in haar Europese thuismarkten zoals Nederland, België, Luxemburg, Duitsland, Polen, Roemenië en Turkije, en in Azië. We zijn actief in meer dan 40 landen en kunnen daardoor wereldwijd actieve bedrijven ondersteunen. NN Group is een vooraanstaand, voornamelijk Europese verzekerings- en vermogensbeheerbedrijf dat goed is vertegenwoordigd in 18 landen.

ING van vandaag is anders dan het ING van gisteren. En de toekomst zal nog meer veranderingen brengen. Die veranderingen en onze toekomst hebben we zelf in de hand. Met een verfijnde en aangescherpte strategie voor ING Bank, die in de eerste helft van 2014 zal worden gepresenteerd, en een voorgenomen beursgang als basisscenario voor ons verzekerings- en vermogensbeheerbedrijf, is 2014 een belangrijk jaar voor ING en voor al onze stakeholders.

Ralph Hamers

Voorzitter van de Raad van Bestuur ING Groep
Maart 2014

9

trend

Eenvoud is niet eenvoudig

1

De kans dat u dit leest op uw smartphone of tablet is ongeveer 50%. De mobiele revolutie voltrekt zich razendsnel. En verandert de manier waarop mensen werken, kopen, communiceren en denken. Dit leidt tot ander klantgedrag waar bedrijven op moeten inspelen. >



> We leven in een on-demand-economie. Alles wat meer dan drie clicks of swipes verwijderd is, vinden we gedoe. We eisen gemak en eenvoud. Een hotel boeken, de wereldkampioenschappen voetbal live volgen of opzoeken waar de benzine het goedkoopst is; er is overal een app voor. De mobiele revolutie geeft mensen vrijheid én macht en dat leidt tot ander klantgedrag waar bedrijven op moeten inspelen. Dat is niet eenvoudig, maar wel efficiënt!



Betalen met een swipe

Hoe maakt ING het leven van klanten makkelijker? Bijvoorbeeld door het assortiment te vereenvoudigen. Door online en mobiel bankieren eenvoudig en toegankelijk te maken. Door het simpeler te maken om een rekening te openen. Door helder taalgebruik in alle correspondentie. In 2013 sprong de introductie van contactloos betalen misschien wel het meest in het oog. In Leiden deden klanten hier ervaring mee op. Bedragen onder de 25 euro konden ze afrekenen door met de mobiele telefoon of bankpas langs een kastje te swipen.

Blijmakende eenvoud...

Consumenten en ondernemers die meededen aan de proef in Leiden vinden contactloos betalen snel en makkelijk. Zowel met de bankpas als de smartphone. Ondernemers zien het als pluspunt dat contactloos betalen positief bijdraagt aan hun uitstraling. ING start met de contactloze betaalpas omdat we inmiddels al ruim vier miljoen van deze passen hebben uitgegeven en omdat nog niet iedereen een smartphone met Near Field Communication (NFC-)technologie heeft, die nodig is voor contactloos betalen. Vanaf 15 april 2014 kunnen particuliere klanten van ING snel, makkelijk en veilig betalen met de contactloze betaalpas.

... maar eenvoudig is het niet

Contactloos betalen is makkelijk voor gebruikers en ondernemers, maar een hele operatie om van de grond te tillen. Voor de pilot in Leiden hebben we samengewerkt met diverse financiële instellingen, 180 lokale ondernemers en de gemeente. Bij een grootschalige invoering zijn nog veel meer partijen betrokken. Bovendien verwachten consumenten en ondernemers meer dan alleen een 'kale mobiele betaling'. Denk bijvoorbeeld aan elektronische kassabonnen op uw mobiel of mobiel betalen en meteen uw klantenkaart gebruiken.

App-bankieren

Twee jaar na de introductie heeft de mobiele app van ING in Nederland ruim 1,5 miljoen gebruikers die samen meer dan een miljoen keer per dag inloggen en gemiddeld bijna 300.000 keer geld overmaken. Door te luisteren naar de feedback van klanten wordt de app continu verder verbeterd. Uit onderzoek van ING in 12 Europese landen blijkt ook dat mobiel bankieren de manier waarop mensen hun geldzaken regelen, verandert. 29% van de gebruikers maakt alleen nog maar mobiel geld over. 66% procent zegt meer grip te hebben op de financiële situatie. Onder jongeren is dat zelfs 90%. Nog een positief gevolg: ze betalen hun rekeningen sneller en staan minder vaak rood.

De bank komt naar u toe - België

Dankzij nieuwe computertechnologie kunnen klanten van ING België tegenwoordig overal persoonlijk advies krijgen en contracten afsluiten voor advies-gerelateerde producten, zoals beleggings- en kredietverleningsproducten. Met dit nieuwe apparaat kunnen de adviseurs van ING België hun klanten ontmoeten en dit soort financiële zaken afhandelen zonder dat de klant een kantoor hoeft te bezoeken. Vanaf eind april 2014 zullen 550 adviseurs hun klanten op deze eenvoudige en simpele manier kunnen bedienen.

Grote stappen vooruit in Tsjechië

Sommige verzekeringsproducten zijn zo complex dat je aan drie swipes niet genoeg hebt om een afgewogen keuze te maken. Toch kan het vaak wel duidelijker en overzichtelijker. Door dat te doen wist NN Group in Tsjechië/Slowakije het aantal claims dat binnen vijf dagen wordt afgehandeld op te schroeven tot 80%.

De eerste stap na een interne beoordeling van processen en procedures was het opnieuw inrichten van de website, met een link naar de schadeformulieren op de openingspagina zodat klanten ze makkelijk kunnen vinden. Ook de manier waarop informatie wordt aangeboden, is drastisch aangepakt. Het Tsjechische en Slowaakse team hebben alle formulieren ingekort en duidelijke instructies toegevoegd waarin precies staat wat ze moeten invullen en waarom. En welke aanvullende documenten ING nodig heeft om de claim in behandeling te nemen. Door deze ingrepen komen

er al veel meer correct ingevulde formulieren binnen waarmee het team direct aan de slag kan.

Met een feedback

Een andere, nog belangrijkere stap was het verbeteren van de communicatie met klanten. Het team stuurt nu meteen een bevestiging als het een formulier heeft ontvangen, en laat het ook weten als ze nog gegevens of documenten missen. Proactief en heel persoonlijk. Vervolgens houden de medewerkers klanten op de hoogte van de status en de uitkomsten. De klanttevredenheidsscores zijn binnen een paar maanden van negatief naar zeer positief geschoten.

trend

Duurzaamheid is niet duur

2

De biologische voedingsbranche groeit als kool, elektrische auto's zijn steeds gewoner in het straatbeeld en de Amerikaanse zanger Pharrell Williams werkt samen met jeansmerk G-star om plastic te recyclen. Duurzaamheid dringt steeds dieper door in de maatschappij. >



› Wereldwijd zegt 78% van de jongeren tussen de 18 en 25 jaar dat ze loyaler zijn aan merken en bedrijven die transparant zijn, rekenschap afleggen en sociaal, duurzaam en ethisch gedrag vertonen. Wie niet nu al investeert in duurzaamheid loopt de kans achterop te raken of de boot compleet te missen.

Duurzame mijlpalen ING:

1995 — eerste duurzaamheidsjaarverslag
 2003 — bij eerste 10 banken die Equator Principles onderschreven
 2007 — klimaatneutrale bedrijfsvoering in alle vestigingen
 2013 — introductie ING Spaarrekening voor UNICEF

“Duurzaamheid nú is de winst van morgen.”

Duurzaam? Natuurlijk!

“Onze prestaties op het gebied van duurzaamheid worden allang niet meer bepaald door het steunen van een goed doel of door klimaatneutraal te werken”, vertelt Léon Wijnands, wereldwijd verantwoordelijk voor duurzaamheid binnen ING. “Duurzaamheid raakt steeds meer verweven met onze bedrijfsvoering, producten en diensten en organisatie. We zetten onze bankactiviteiten in om bij te dragen aan een duurzamere samenleving, bijvoorbeeld door te investeren in duurzame projecten en bedrijven. Ook een betere werkomgeving voor onze medewerkers is onderdeel van ons beleid.”

Voorop lopen

In eerste instantie ging duurzaamheid vooral om het terugdringen van de eigen CO₂-voetafdruk en het steunen van goede doelen. Nu betreft ING duurzaamheid op de kernactiviteit van de bank. Neem krediet verstrekken, en je komt uit op vragen als: aan wie leen je geld uit en wat willen we financieren? ING was een van de eerste tien financiële instellingen wereldwijd die de Equator Principles uit 2003 onderschreven, een systeem om de sociale en milieuaspecten van te financieren projecten te toetsen en te beheren. Wijnands: “Wij beïnvloeden niet alleen door controversiële sectoren uit te sluiten, maar door het stellen van strikte en heldere voorwaarden. Die kan iedereen op onze website lezen.”

Van uitsluiten naar stimuleren

De laatste jaren verschuift de nadruk van screenen naar stimuleren, signaleert Wijnands. “We willen het geld dat onze klanten aan ons toevertrouwen, op een verantwoorde manier terug in de maatschappij brengen. Maar er is meer: hoe kunnen wij vanuit onze rol als financieel expert bijdragen aan duurzame ontwikkeling? En voor consumenten: hoe helpen we mensen hun financiële toekomst met kracht en vertrouwen tegemoet te gaan? Daar verschuift onze rol van informerend en adviserend naar het creëren van inzicht en overzicht.”

Duurzame klanten

Organisaties die de schaarste van onder meer grondstoffen en fossiele brandstoffen met een toonaangevende strategie te lijf gaan, hebben gemiddeld een 30% hogere beurswaarde dan hun concurrenten. Duurzaam ondernemen levert dus ook economisch voordeel op.

“Klanten met duurzame plannen en ambities zijn voor ons aantrekkelijk”, zegt Leonie Schreve. Zij geeft leiding aan het team Sustainable Lending dat in 2012 is opgericht om wereldwijd klanten te helpen hun duurzaamheidsdoelstellingen te bereiken. “Omdat ze passen bij onze eigen bedrijfswaarden, maar ook omdat wij geloven dat juist die klanten de toekomst hebben. We denken onder andere mee over nieuwe financieringsstructuren en businessmodellen. En bouwen tegelijkertijd zelf steeds meer kennis en kunde op.”

Megaduurzaam

In 2013 was ING betrokken bij de financiering van een groot aantal duurzame projecten. Zo had de bank een voortrekkersrol in het bijeenbrengen van kapitaal voor windmolenpark Butendiek in de Duitse Noordzee. Tachtig turbines met een totaal vermogen van 288 megawatt moeten vanuit dit park stroom gaan leveren voor zo'n 370.000 huishoudens. Ronald Dorlas, directeur Structured Finance Power & Renewable Energy bij ING: “Wereldwijd zijn er nog maar zo'n twaalf windprojecten op zee gefinancierd. Alleen al daarom was dit een bijzonder project. Maar ook omdat de totale financiering in het project, waarvan wij een deel voor onze rekening nemen, maar liefst 1,4 miljard euro bedraagt.

Van 5% naar 39%

Ook in Italië, Schotland, Turkije en de Verenigde Staten hielp ING de financiering van onder meer windparken en zonne-energieprojecten rond te krijgen. Schreve: “We zijn ambitieuzer dan de markt. Inmiddels bestaat 39% van de totale elektriciteitsportefolio van ING uit duurzame-energieprojecten. In 2005 was dat nog maar 5%.”

trend

Leve de sociale digitale revolutie!

3

De paus maakte hem voor de Sint Pieter, Barack Obama bij de herdenkingsdienst van Nelson Mandela. De selfie: misschien wel het beste symbool van onze behoefte onze levens met elkaar te delen. Met 150 miljoen gedeelde Snapchats per dag, 550.000 accommodaties op Airbnb en 24 miljoen actieve Spotify gebruikers is de deeleconomie werkelijkheid geworden. Een economie die de grenzen tussen particulieren, bedrijven en financiers doet vervagen. >



- › De steeds groter groeiende deeleconomie vervaagt de grenzen tussen particulieren, bedrijven en financiers. Bijvoorbeeld door de opkomst van crowdfunding en de inmiddels geïnstitutionaliseerde aanwezigheid van sociale media. Wat betekent dit voor ING?



Bank en crowd

Wereldwijd haalden in 2013 tienduizenden startende bedrijven, musea, goede doelen en andere partijen online kapitaal op bij een grote groep kleine investeerders. Vormt deze alternatieve financiering een bedreiging of creëert 'crowdfunding' juist kansen?

Droomstart voor Dreamstarter

ING ziet crowdfunding als een kans: want ook crowdfundingprojecten hebben een thuisbank nodig. Bovendien zijn er kredietrisico's verbonden aan crowdfunding die vaak moeilijk te beoordelen zijn. Daarvoor zal de expertise van banken altijd nodig blijven. Crowdfunding en bankieren bij banken gaan prima samen. Zo participeert ING Direct Australië sinds augustus 2013 in Dreamstarter, een crowdfundingplatform van StartSomeGood voor sociale ondernemers.

Ideeën en kansen

Er lopen zoveel mensen rond met geweldige, gewaagde en vernieuwende ideeën, maar die vaak moeite hebben deze financieel rond te krijgen. Met crowdfunding krijgen die ideeën wel een kans. En je ziet meteen of de community er in gelooft. Met Dreamstarter verbindt ING kleine ondernemers met mensen die willen helpen om hun ideeën waar te maken. Onze betrokkenheid is een logische stap en past bij ons streven naar duurzaamheid en innovatie.

Ruim 100.000 dollar

Dreamstarter is bedoeld om die ideeën uit te werken die een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij. Spreken die tot de verbeelding van de online community en halen ze voldoende kapitaal op om van start te kunnen, dat aangeeft dat er mensen achter het idee staan, dan geeft ING Direct Australië aanvullende financiële steun aan geselecteerde projecten. Voor de eerste dertien projecten werd ruim 100.000 Australische dollars ingezameld. Dankzij Dreamstarter konden sociale ondernemers aan de slag met een aantal belangrijke initiatieven, zoals een educatieprogramma om gezond leven te promoten bij Australische scholieren en een webwinkel die de inheemse bevolking in afgelegen gebieden de kans biedt om nieuwe markten aan te boren.

Droomstart krijgt vervolg

Momenteel bekijkt ING Direct Australië hoe zij haar 1,5 miljoen klanten actiever in het proces kan betrekken. Ook is het belangrijk dat ondernemers praktische ondersteuning krijgen als ze eenmaal het geld bij elkaar hebben. Wij hebben de kennis en vaardigheden in huis om daar aan bij te dragen. Ondertussen verkent ING ook in andere landen de mogelijkheden om crowdfunding te faciliteren. We hopen hier in 2014 meer over te kunnen vertellen.

Social media: persoonlijk op afstand

Een klacht van één klant die via social media de wereld in wordt gestuurd, kan zomaar leiden tot reputatieschade. Social media maken dat mensen met elkaar en de buitenwereld communiceren als nooit tevoren. Dat is iets waar bedrijven terdege rekening mee moeten houden. Ook ING. Echter, ING wil op social media iets toevoegen. Het anders doen. Onze specialiteit – geldzaken – is voor velen niet van nature sexy, maar zeker sinds het uitbreken van de financiële crisis is de aandacht hiervoor toegenomen. Meer dan voorheen zijn mensen online op zoek naar betrouwbare, relevante informatie en inzichten. Als mensen meer willen weten over hypotheekvormen of met andere financiële vragen zitten, gaan ze daarmee niet naar hun vrienden op Facebook, maar naar een bank. En hier kan ING een verschil maken, want ING kan via social media met hen in gesprek komen en ze antwoord geven op hun vragen.

Voce Arancia

In verschillende landen bouwt ING aan een online klantencommunity. Klanten kunnen zich hiervoor aanmelden, maar we nodigen ook mensen uit die geïnteresseerd zijn in ING en online actief. Wij geven antwoord op veelgestelde vragen, bijvoorbeeld over hypotheek of slimme manieren

om te sparen, en we doen ook veel aan financiële educatie: tips hoe je je geldzaken kunt beheren en we bieden hulp bij financiële keuzes. Een goed voorbeeld daarvan is ons blog Voce Arancio (de oranje stem) in Italië, met onderwerpen als 'Wat kost een verhuizing?' en 'Wat is je diploma waard in tijden van crisis?'

Ervaringen uitwisselen

In Spanje ondersteunt NN Group een speciaal verzekeringsproduct voor vrouwen, For You, met een online platform. Hier vinden vrouwen informatie over het voorkomen en behandelen van borstkanker en baarmoeder(hals)kanker, kunnen ze ervaringen uitwisselen en medisch specialisten raadplegen. Dit platform heeft al meer dan 10.000 gebruikers en groeit nog elke dag.

Luisteren en reageren

Luisteren, daar gaat het om. We volgen online conversaties en zijn geïnteresseerd in wat er over ING online wordt gezegd. Dat helpt ons te signaleren waar zakelijke en particuliere klanten behoefte aan hebben. Daarnaast hebben we webcareteams, naar het voorbeeld van het succesvolle webcareteam in Nederland. Deze teams communiceren met klanten op social media

2013: Doemdenkers hebben ongelijk

4

2013 bleek een veel beter economisch jaar dan verwacht. En nu, nog redelijk aan het begin van 2014, spreken economen opnieuw hun ongerustheid uit. Zijn ze onnodig pessimistisch? Mark Cliffe, hoofdeconoom bij ING Group, denkt van wel. Zijn visie op de drie belangrijkste zorgen. >



- > “Economen zijn onnodig pessimistisch”, zegt Mark Cliffe, hoofd-econoom bij ING Group. 2013 bleek een veel beter jaar dan verwacht. De visie van Mark Cliffe op de drie belangrijkste zorgen van economen.

1

Afzwakkende groei in de ontwikkelde wereld

Economen waarschuwen dat de groei in ontwikkelde landen niet meer zo hard zal gaan als in het verleden, en wel om drie redenen. De eerste is de kater die we hebben overgehouden aan de financiële crisis. De geschiedenis leert dat na grote crises zoals deze herstel meestal traag op gang komt. Daar staat tegenover dat de bankensector zich goed herstelt. En dat tijd alle wonden heelt. Een tweede reden voor tragere groei zou de vergrijzing zijn. Want daarmee neemt ook het aantal mensen in het arbeidsproces af. Maar de effecten daarvan worden overschat. Mensen blijven langer gezond en langer werken. Bovendien kunnen straks mensen die nu geen werk hebben, terugkeren op de arbeidsmarkt. Waar het om gaat is niet de totale productiegroei, maar de productiviteit per persoon. De derde vertragende factor zou een gebrek aan innovatie zijn. Maar er zijn juist veel spannende nieuwe ontwikkelingen gaande. Bijvoorbeeld in de gen-, nano- en cloudtechnologie en op het gebied van energie. Ook het internettijdperk komt in een nieuwe, dynamischere fase: het ‘internet of everything’.

2

Is de vaart uit de opkomende economieën?

Het tweede punt van zorg gaat over de opkomende economieën. In het afgelopen jaar is de dynamiek in enkele van die landen afgenomen. Een paar grote opkomende economieën, zoals Brazilië en India, kampen met lokale problemen. Hebben verkeerde beleidsbeslissingen genomen. Daar komt bij dat de financiële markten vrezden voor wat er gaat gebeuren als het westen zijn monetaire beleid aanscherpt. Dankzij een liberaal beleid ging er veel geld naar opkomende economieën, maar die geldstromen zouden weleens kunnen opdrogen. Of zelfs terug gaan vloeien. Maar ook dit moeten we in perspectief zien. Een economische groei in China van 9-10% per jaar is niet eeuwig vol te houden. Als dat percentage afneemt tot 7% is dat niet echt een ramp. Opkomende economieën hebben nog steeds veel groeipotentie, alleen al om een inhaalslag te maken. In sommige opzichten worden ze misschien wel leidend, zowel qua omvang als qua innovatie.

3

Zwak investeringsklimaat

Bedrijven die grote winst maken zijn toch terughoudend om te investeren. Deels komt dit door het pessimisme dat de financiële crisis heeft aangewakkerd en dat nog altijd rondwaart. Ook hebben veel sectoren een enorme overcapaciteit. Bovendien durven bedrijven niet goed te investeren omdat ze niet weten met welk economisch beleid en met welke wet- en regelgeving ze rekening moeten houden. Maar het goede nieuws is dat deze factoren aan kracht verliezen.

Het economische beleid komt scherper in beeld, of het nou gaat om de Amerikaanse begroting of de problemen in de eurozone. Banken staan er steeds beter voor en nieuwe financieringsbronnen dienen zich aan. Markten beginnen bedrijven te stimuleren hun opgepotte geld weer te laten rollen. Aan het werk te zetten en zo bij te dragen aan de ontwikkeling van nieuwe technologieën. Die op hun beurt weer een sleutelrol gaan vervullen in de volgende wereldwijde opleving van de economie.

trend

Controle is goed, vertrouwen is beter

5

Voordat je een gebruikte auto koopt, kun je elk onderdeel controleren onder de motorkap, maar uiteindelijk gaat het om vertrouwen. Zoals je erop vertrouwt dat als je 's ochtends naar je werk rijdt, de andere weggebruikers de regels in acht nemen en de verkeerslichten goed zijn afgesteld. Het draait allemaal om vertrouwen. >



› Ruim vijf jaar na het uitbreken van de wereldwijde economische crisis is het publieke vertrouwen in de financiële sector nog altijd historisch laag. Het herstelproces loopt moeizaam. Bij financiële instellingen wordt inmiddels op een andere manier gewerkt, er is gesaneerd en er is een grote hoeveelheid wet- en regelgeving ingevoerd. Overheden verscherpen de controle om burgers beter te beschermen. De sector zelf ondersteunt het merendeel van die regulering, maar signaleert dat dit kan leiden tot onbedoelde consequenties. Regelgeving maakt het voor klanten en sector niet altijd makkelijker.



Meedenken met beleidsmakers

Voor de financiële dienstverlening in Europa komt 80% van de regelgeving uit Brussel. Nationale overheden passen die vervolgens in hun eigen wetsysteem in. ING houdt deze ontwikkelingen in de gaten.

Wij kennen onze klanten en hun belangen. Daarom willen ook wij meepraten als overheden richtlijnen opstellen en wetten formuleren die impact hebben op onze klanten. Daarbij helpen we ook waarborgen dat nieuwe Europese regelgeving voor meer vooruitstrevende landen niet weer een stap terug betekent.

Afgewogen voorstel

In Brussel en in de Europese lidstaten waar we actief zijn, delen we onze kennis. Via verschillende belangenverenigingen en op eigen titel. Zo kijkt ING samen met andere belanghebbenden naar een voorstel dat elke EU-burger overal in de EU toegang tot een bankrekening heeft, ongeacht de woonplaats. Wij denken dat hier zorgvuldig naar gekeken moet worden om te voorkomen dat er maatregelen genomen worden die witwaspraktijken in de hand werken. Ook is het belangrijk dat er gekeken wordt naar reeds bestaande trajecten zoals een internationaal bankrekeningnummer (- IBAN) waardoor het steeds makkelijker internationaal zaken doen is.

Hypotheeken vergelijken

Vaak leidt de samenspraak tussen overheden en financiële instellingen tot verbeteringen. Zo is er op Europees niveau gewerkt aan een nieuwe richtlijn voor hypotheekkredieten: 'verantwoorde kredietverlening'. Het komt erop neer dat mensen straks transparante en gestandaardiseerde informatie krijgen over hun hypotheek. Over de rentepercentages, maar bijvoorbeeld ook over de voorwaarden, hun rechten en plichten, hoe je vervroegd kunt terugbetalen. Zo kunnen ze de risico's beter inschatten en hypotheekproducten van verschillende aanbieders vergelijken.

Meer duidelijkheid

Hoeveel provisie krijgt een tussenpersoon als hij een levensverzekering verkoopt? In grote delen van Europa is dat onduidelijk. ING vindt dat het in de hele EU verplicht zou moeten zijn om openheid van zaken te geven over vergoedingen voor intermediairs.

Open over kosten

In veel landen is er nog weinig transparantie over kosten van verzekeringsintermediairs. ING is voorstander van openheid rondom provisies en het verplicht stellen daarvan. Zodat consumenten een goede keuze kunnen maken. Vooral in veel Oost-Europese landen, waar de levensverzekeringsmarkt nog jong is en in ontwikkeling, is dit belangrijk.

ING vindt dat het in de EU verplicht zou moeten zijn om openheid van zaken te geven over de vergoedingen voor intermediairs. En dat is geen populair standpunt onder verzekeraars.

Oranje is ING

ING is oranje. Een kleur van betekenis voor Nederlanders. De kleur die Nederland verbindt. Onze nationale kleur staat symbool voor bijzondere prestaties, van ons nationale elftal, maar bijvoorbeeld ook van ondernemend Nederland. Voor kansen zien en vooruit willen, ook in crisistijd. Voor ING staat oranje voor onze mentaliteit, voor onze betrokkenheid bij onze klanten en bij Nederland. Drie voorbeelden van hoe ING in Nederland kansen ziet voor particulieren, ondernemers en de maatschappij. En die helpt benutten. >

Hoe Financieel fit is Nederland?

Financieel fit voor nu en later

Voelen Nederlanders zich financieel fit? Uit een enquête onder ING-klanten blijkt dat iets meer dan de helft van hen zich enigszins financieel fit voelt. Terwijl het op orde hebben en houden van je geldzaken, nu en met het oog op de toekomst, steeds belangrijker wordt. De overheid legt steeds meer verantwoordelijkheid bij de mensen zelf. De hypotheekrenteaf trek wordt verder ingeperkt. Pensioenen zijn minder zeker dan verwacht en hoe lang blijft de studie-financiering nog bestaan? Toch heeft lang niet iedereen een helder inzicht in zijn of haar persoonlijke financiën. Eén op de vijf klanten stelt financiële zaken uit, waarmee men eigenlijk aan de slag zou willen. Zoals hypotheek, pensioen, schenken, sparen of beleggen. Begin 2014 lanceerde ING de campagne 'Financieel fit' om mensen te inspireren hun financiële situatie te optimaliseren, voor nu en later. Met Financieel fit helpt ING klanten bewuste financiële keuzes te maken want dat is belangrijk om ook in de toekomst te kunnen blijven doen wat voor hen belangrijk is.

Tools, tests en webinars

Wie bewuste keuzes wil maken, moet helder inzicht in zijn eigen geldzaken hebben, in het totaalplaatje van inkomsten, uitgaven, vermogen, wonen en pensioen. Voor veel mensen is dat ingewikkelde kost. Maar wel van groot belang. Daarom organiseert ING online seminars en financiële informatieavonden over onderwerpen als beleggen en hypotheek, geeft de bank persoonlijk advies en kunnen mensen online met handige tools, tests en scans aan de slag. Zo kunnen ze hun financiële waarde berekenen met de 'Hoeveel ben je waard'-tool, en meer inzicht krijgen in hun hypotheek en aflosmogelijkheden met de Hypotheek Stresstest en de Hypotheek Afloswijzer.

Druk bezocht

De belangstelling is groot: binnen een paar weken berekenden bijvoorbeeld bijna 45.000 Nederlanders hun eigen vermogen, vulden 81.000 mensen de stresstest in en 57.000 de afloswijzer. En kregen daarmee ook direct meer inzicht in hun eigen situatie. Inclusief tips over wat er nog te verbeteren valt. De website ing.nl/financieel-fit wordt elke dag flink geraadpleegd. Zo draagt ING bij aan financieel fittere toekomst voor heel Nederland.



Ondernemend Nederland optimaal financieren

ING wil ondernemers bijstaan in hun financieringsbehoefte en de toegang tot financiering optimaliseren. Door eigen initiatieven, samenwerkingsverbanden en door informatie te delen.

Toch is in 2013 het kredietvolume van ING aan bedrijven gedaald. De belangrijkste oorzaak voor die daling is een forse terugval in de kredietaanvragen die we krijgen. Door de zwakke economie zijn bedrijven sterk gericht op kostenbesparingen. Investerings worden uitgesteld. ING wil ondernemers helpen met zakelijke kredieten. Dat doen we met zorg want we financieren met het geld dat spaarders aan ons toevertrouwen. De economie heeft zijn weerslag op de risicokosten voor uitstaande leningen. Het mkb in Nederland is sterk gericht op de Nederlandse markt, die maar heel langzaam aantrekt. Daardoor zijn juist voor het mkb de risicokosten voor leningen opgelopen.

Ondernemend Oranje Kapitaal

ING kijkt altijd naar mogelijkheden om het mkb te financieren waar dat kan. We informeren ondernemers actief en steeds beter over bancaire kredietverlening en alternatieve financieringen. Zodat ze weten waar ze terecht kunnen. Ook hebben we onze processen verbeterd, zodat we aanvragen sneller kunnen behandelen. Daarnaast participeren we actief in nieuwe initiatieven. In september 2013 hebben we het stimuleringsfonds Ondernemend Oranje Kapitaal gelanceerd, samen met een aantal vermogende klanten, speciaal om het mkb verder te helpen. In dit fonds brengen (ex-)directeur-grootaandeelhouders en grote ondernemingen kapitaal bijeen om risicodragend vermogen te verschaffen aan snelle groeiers en vernieuwers in het mkb. En zo de motor van onze economie een nieuwe impuls te geven.

Oranje is liefde voor voetbal

Voetbal is meer dan een sport. Het is voor velen onderdeel van ons leven. Vaak een verlengstuk van de opvoeding. Het ontspant en verbindt. En het is misschien wel ons beroemdste exportproduct. Als hoofdsponsor van de KNVB zet ING zich ervoor in om het totale voetbal in Nederland naar een hoger plan te tillen.

Als Oranje speelt, staat heel Nederland op z'n kop. ING voorop. Maar onze betrokkenheid gaat veel verder dan logo's plakken en borden neerzetten. ING wil kinderen met meer plezier laten voetballen, amateurclubs helpen gezond te blijven, het vrouwenvoetbal naar een hoger plan tillen en het grote Oranje dichterbij brengen voor alle voetbalfans. Zo organiseert ING samen met de KNVB regelmatig ballenjongens en-meidenselectiedagen, Voetbalvaderdagen en Voetbalfamiliedagen, de verkiezing van de leukste amateurclub van Nederland, Meet & Greets, clinics en een officiële kidspersconferentie met bondscoach Louis van Gaal.

De amateurclub is de bakermat van het voetbal

Het zwaartepunt van de samenwerking tussen ING en KNVB ligt op de breedtesport, op het amateurvoetbal, omdat daar iedereen begint. Jean Paul Decossaux, commercieel directeur van de KNVB: "Of het nu gaat om Robin van Persie, Anouk Hoogendijk of het overgrote deel van

de voetbalfans en vrijwilligers: de liefde voor voetbal is begonnen bij de eigen amateurvereniging. Samen met ING investeerden we de afgelopen jaren in bijna alle facetten van het amateurvoetbal. Van het Welpenvoetbal voor 5- en 6-jarigen tot de KNVB Kennisdagen en het stimuleringsplan voor meisjes- en vrouwenvoetbal. Door de bijdrage van ING aan het amateurvoetbal en het jeugdvoetbal in het bijzonder, investeren we structureel in de toekomst van het Nederlandse voetbal."

Diep doorgedrongen

Het uitgebreide pakket aan projecten en acties heeft ervoor gezorgd dat de samenwerking van de KNVB met ING inmiddels is doorgedrongen tot bijna iedere amateurvereniging in Nederland. Decossaux: "En ook voor de komende jaren zullen de amateurverenigingen, vrijwilligers, voetballers en fans van het Nederlands elftal nog veel zien van de samenwerking. Daar kijken we naar uit!"

ING in vogelvlucht

de bedrijfsresultaten van ING over 2013

- [34](#) Organisatie
- [37](#) Kerncijfers
- [39](#) Strategie
- [45](#) Retail banking
- [45](#) Commercial banking
- [45](#) NN Group

Organisatie

Onze missie

We willen toonaangevend zijn in het ondersteunen van onze klanten bij het maken van hun financiële keuzes voor de toekomst. We streven ernaar om financiële producten en diensten aan te bieden zoals de klant dat wil: met uitstekende service, gebruiksgemak, en tegen concurrerende tarieven.

Ons profiel

ING is een wereldwijd opererend bedrijf van Nederlandse origine dat producten en diensten levert op het gebied van bankieren, beleggen, levensverzekeringen en pensioenen. Onze kennis en ervaring, onze inzet om excellente service te verlenen en onze omvang maken dat we de meest uiteenlopende klantgroepen kunnen bedienen. Van individuen en gezinnen tot het mkb, grote bedrijven, instellingen en overheden. ING heeft ruim 48 miljoen klanten in meer dan 40 landen. En meer dan 75.000 medewerkers.

Onze kracht zit 'm – onder meer - in onze relatief hoge klanttevredenheidsscores, onze stevige financiële positie, onze vele distributiekanaalen en ons internationale netwerk. Daar komt bij dat ING op het gebied van duurzaamheid vooroploopt in haar sector.

Ons doel

Ons doel is een continu verbetering van de klanttevredenheid. We werken daaraan door onze organisatie en ons productenpakket te vereenvoudigen, onze financiële positie te versterken en ons bedrijfsmodel te verduurzamen.

Onze belanghebbenden

ING doet zaken op basis van helder gedefinieerde Business Principles. In al onze activiteiten wegen we zorgvuldig de belangen van onze stakeholders af: klanten, medewerkers, toezichthouders, aandeelhouders, de maatschappij en overheden.

Onze strategie

ING heeft strategische doelstellingen geformuleerd voor de groep, de bank en de verzekeringstak die in lijn zijn met onze missie. Op groepsniveau waren de strategische prioriteiten in 2013 de versterking van onze financiële positie, herstructurering, terugbetaling van de staatssteun en bouwen aan een sterker en duurzaam bank- en verzekeringsbedrijf.

ING Bank heeft als strategische doelstelling een sterke, overwegend Europese bank te zijn. Een toonaangevende full service-bank in aantrekkelijke, stabiele thuismarkten en de grootste commerciële bank in de Benelux met een sterke positie in Centraal- en Oost-Europa. In het eerste halfjaar van 2014 presenteert ING een aangescherpte bankstrategie.

De belangrijkste prioriteit van NN Group is de dienstverlening aan klanten, het genereren van kapitaal, een groeiende winstgevendheid en hogere efficiency. De strategie is gericht op het leveren van aantrekkelijke en begrijpelijke producten en diensten, toegankelijk en verkrijgbaar via diverse kanalen en een efficiënte en effectieve werkwijze. In alle achttien landen waar NN Group actief is.

Verantwoord ondernemen

ING wil haar toekomst bouwen op duurzame winst, gebaseerd op gedegen ethische principes en respect voor onze stakeholders. Onze Business Principles beschrijven onze kernwaarden en de verantwoordelijkheid die we hebben tegenover milieu en maatschappij. In 2013 zijn we er in geslaagd om verder te verduurzamen door nog transparanter te zijn en ons duurzame productaanbod te vergroten.

Onze financiële positie

We hechten veel belang aan de versterking van onze financiële positie. Hierdoor kunnen we de economie helpen te groeien. In 2013 hebben we aan financiële kracht gewonnen. We verbeterden onze kapitaal- en financieringsposities en behielden een sterke liquiditeit. Onze winst uit bank- en verzekeringsactiviteiten was goed. Wel stegen de risicokosten licht in veel markten waarin we actief zijn.

Onze toekomst

De ING van morgen zal zeker anders zijn dan dat van vandaag. Met een aangescherpte strategie voor ING Bank die wordt gepresenteerd in de eerste helft van 2014 en een geplande beursgang, als basisscenario, voor het verzekeringsbedrijf, NN Group, is 2014 een belangrijk jaar voor ING en alle stakeholders.

Kerncijfers

Bank	2013	+/-
Onderliggende baten	€ 15.305m	+ 6,9%
Onderliggend nettoresultaat	€ 3.155m	+ 28,8%
Landen	40+	
Medewerkers	63.000+	
Klanten	33 miljoen+	

Retail Banking

Onderliggende baten	€ 10.162m	+ 11,8%
Onderliggend resultaat voor belastingen	€ 2.603m	+ 32,6%

Commercial Banking

Onderliggende baten	€ 4.994m	+ 0,6%
Onderliggend resultaat voor belastingen	€ 1.817m	+ 11,1%

Bank

Uitgebreide informatie is te vinden in het volledige jaarverslag (Engels) op ing.com/jaarverslagen.

De bancaire activiteiten van ING zijn onderverdeeld in twee belangrijke divisies: Retail Banking en Commercial Banking. Onder Retail Banking vallen de retail- en directbankierendiensten voor particulieren en het midden- en kleinbedrijf in Europa en Azië, met als basis de Europese thuismarkten in Noord-Europa.

Commercial Banking is sterk aanwezig in Europa en heeft een uitgebreid netwerk in meer dan 40 landen. Het klantenbestand bestaat uit ondernemingen, overheden en financiële instellingen.

Verzekeringen	2013	+/-
Operationeel resultaat te continueren activiteiten	€ 886m	+ 6,4%
Resultaat voor belastingen	€ 48m	- 89,7%
Landen	18	
Medewerkers	12.000+	
Klanten	15 miljoen+	
Operationeel resultaat te continueren activiteiten		
Netherlands Life	€ 686m	+ 13,5%
Netherlands Non-Life	€ 79m	- 23,3%
Insurance Europe	€ 199m	- 9,1%
Japan Life	€ 162m	- 7,3%
Investment Management	€ 130m	- 19,3%
Overige	€ -371m	+ 6,8%

Verzekeringen

NN Group is een toonaangevend verzekerings- en vermogensbeheerbedrijf met een voornamelijk Europese aanwezigheid in 18 landen. Het bedrijf levert pensioen-, verzekerings- en beleggingsdiensten aan particulieren, het midden- en kleinbedrijf en zakelijke en institutionele klanten.

De activiteiten van NN Group zijn ondergebracht in zeven segmenten: Netherlands Life, Netherlands Non-Life, Insurance Europe, Japan Life, Investment Management, Other en Japan Closed Block VA.

In 2013 heeft ING grotendeels de desinvestering van de Aziatische verzekerings- en vermogensbeheerbedrijven afgerond. In mei 2013, vond de beursnotering plaats van ING U.S. aan de New York Stock Exchange en vanaf die datum wordt er gehandeld in aandelen hiervan. De beursnotering bracht het belang van ING Groep in ING U.S. terug tot 71%. Later in het jaar verkocht ING Groep met succes een tweede tranche aandelen, waarmee haar belang verder werd teruggebracht tot 57%.

Strategie

ING heeft strategische doelstellingen op het niveau van de groep, de bank en verzekeringen (NN Group). Deze zijn allemaal in lijn met onze missie en gericht op een hogere klanttevredenheid, vereenvoudiging van de organisatie en het productaanbod, versterking van de financiële positie en verdere verduurzaming van het bedrijfsmodel. We willen mensen en ondernemingen ondersteunen in het bouwen aan hun toekomst, in het waarmaken van hun ambities, en in het leren omgaan met financiële risico's. Klanten komen op de eerste plaats: we willen hun verwachtingen overtreffen tegen concurrerende tarieven.

Onze kracht zit 'm onder meer in onze relatief hoge klanttevredenheidsscores, onze solide financiële positie, onze verscheidenheid aan distributiekanaalen en ons internationale netwerk. Daar komt bij dat ING op het gebied van duurzaamheid koploper is in zijn sector. Onze bank heeft een sterk merk en we lopen voorop als het gaat om digitaal bankieren. We hebben een goede uitgangspositie om huidige en toekomstige uitdagingen aan te gaan en kansen te grijpen.

Een sterkere financiële positie

In 2013 verbeterden we onze financieringspositie en behielden we een sterke kapitaals- en liquiditeitspositie. Onze resultaten vertoonden veerkracht. Wel stegen de risicokosten licht in veel van de markten waarin we actief zijn. In lijn met onze Bank Ambitie 2015 hebben we het hele jaar een kernkapitaalratio kunnen handhaven van minstens 10%. Daarmee voldoen we nu al aan de kapitaal-eisen die Basel III stelt aan banken. Ons eigen vermogen bedroeg eind 2013 3,9% van ons balanstotaal, waarmee we nu al ruim voldoen aan de Europese kapitaalrichtlijnen van 3,0% in 2015. Ook op andere onderdelen van onze Bank Ambitie 2015 en de Europese kapitaalrichtlijnen boeken we voortgang. Onze liquiditeitsdekkingsratio is bijvoorbeeld al meer dan 100% en met de optimalisering van onze balans liggen we op schema. Ons onderliggende nettowinst vóór belasting kwam uit op 3.255 miljoen euro, een stijging van 22,5%. Kostenbeheersing blijft een topprioriteit. Dat betekent dat we beter in staat zijn om de extra kosten te dragen die voortkomen uit nieuwe regelgeving en hogere bankbelastingen. Gemiddeld genomen verbeterde onze kosten/

batenvoerhouding.

De resultaten van NN Group zijn sterk verbeterd in 2013. Dat komt onder meer door lagere kosten in de Benelux, betere prestaties op het gebied van schadeverzekeringen en lagere financieringskosten.

Voortgang in herstructurering

ING heeft de splitsing van haar bank- en verzekeringsactiviteiten grotendeels afgerond. We vinden het een vereenvoudiging die in het belang is van onze belanghebbenden, en vooral van onze klanten. In 2013 hebben we verschillende mijlpalen bereikt, zoals een succesvolle beursintroductie van ons verzekeringsbedrijf in de Verenigde Staten en de afronding van de desinvestering van onze Aziatische verzekerings- en vermogensbeheeractiviteiten. Onze kernschuld is geslonken van 7,1 miljard naar 5 miljard. Met de opbrengst van de verkoop van de resterende verzekeringsbedrijven willen we deze verder terugdringen en uiteindelijk afbetalen, voor zover deze niet nodig is om de hefboomwerking van de resterende verzekeringsactiviteiten te verminderen.

Op 6 november 2013 is de Europese Commissie akkoord gegaan met een herzien herstructureringsplan. De afspraak dat eind 2015 minstens 50% van de Europese verzekerings- en vermogensbeheeractiviteiten is afgesplitst, blijft staan. De resterende 50% zal echter afgestoten worden voor eind 2016, in plaats van de eerder overeengekomen deadline van eind 2018. ING's Japanse verzekerings- en vermogensbeheeractiviteiten zijn in het nieuwe akkoord meegenomen als onderdeel van de geplande beursgang van de Europese verzekerings- en vermogensbeheeractiviteiten.

Terugbetaling van de staatssteun

In 2013 hebben we ook een akkoord bereikt met de Nederlandse Staat over de afwikkeling van de steunfaciliteit voor illiquide activa. De steunfaciliteit werd begin 2014 afgewikkeld en resulteerde in een cash winst voor de Nederlandse Staat van 1,4 miljard. Daarmee zijn we nu zo ver dat de Staat een aantal voor ons beperkende maatregelen heeft opgeheven. In november hebben we onze schuld aan de Staat tot 1,5 miljard euro teruggebracht. Inmiddels hebben we 11,3 miljard euro terugbetaald, waarvan 8,5 miljard euro aan hoofdsom en 2,8 miljard euro aan rente en premies. De laatste betalingen staan gepland in maart 2014 en mei 2015. Het totale rendement op jaarbasis voor de Staat komt naar verwachting uit op 12,5%.

Ons bedrijf versterken

Op het eerste gezicht lijkt het bij een financiële instelling als ING dat alles om geld draait. Maar het gaat ook om mensen en vertrouwen. Alleen met professionaliteit en integriteit kunnen we bouwen aan het vertrouwen van onze klanten en onze belanghebbenden, en aan onze reputatie. We hechten dan ook aan onze Business Principles: wij handelen met volle integriteit, wij zijn open en helder, wij respecteren elkaar en wij ondernemen maatschappelijk verantwoord en milieubewust.

Op deze principes hebben we Vijf Gouden Klantregels gebaseerd:

- We willen onze klanten begeleiden op hun hele levenspad. Met de juiste producten en goed advies.
- We bieden klanten waar voor hun geld. We stemmen risico's af op hun wensen.
- We leggen duidelijk en eenvoudig uit wat de risico's, opbrengsten en kosten van onze producten en diensten zijn.
- We toetsen producten, diensten en verkooppraktijken regelmatig.
- We werken alleen met professionele en erkende tussenpersonen en partners.

Twee voorbeelden van deze regels in de praktijk: In het eerste kwartaal hebben we ons beleid op het gebied van milieu- en maatschappelijke risico's online gezet, zodat klanten weten hoe en onder welke voorwaarden wij al dan niet investeren, en dat ze kunnen controleren of wij ons aan onze principes houden. We hebben meer hernieuwbare-energieprojecten gefinancierd, meer duurzame kredieten verstrekt, en een spaarrekening geïntroduceerd welke bijdraagt aan het goede doel. Onze klanten verwachten meer duurzame producten en diensten van ons en die zijn er ook gekomen.

De kracht van ING wordt ook bepaald door de kwaliteit van de medewerkers. Dit betekent betrokken en gemotiveerde medewerkers die zich snel kunnen aanpassen om aan de steeds veranderende verwachtingen van klanten te voldoen en die goede klantrelaties kunnen opbouwen. Daarom willen we een topwerkgever zijn. En dat lukt steeds beter: medewerkers hebben vertrouwen in de lange-termijn toekomst van het bedrijf en waarderen de focus op de klant

en op de carrièremogelijkheden. In Luxemburg, Duitsland en Spanje werd ING – als enige financiële instelling in de top 25 van internationale organisaties - in een medewerkersonderzoek uitgevoerd door het Great Place to Work Institute uitgeroepen tot 'Great Place to Work'. Ook in Frankrijk, Polen, België en Italië kregen we erkenning van buitenaf als topwerkgever.

Om hooggekwalificeerde medewerkers te werven en behouden, is onder andere een uitgebalanceerd beloningsstelsel nodig. In ons beloningsbeleid wegen we korte- en langetermijnwaardecreatie af, vooral voor senior managers, de Raad van Bestuur, en de Raad van Commissarissen. Ook houden we rekening met het risicoprofiel en het belang van al onze belanghebbenden.
Bankstrategie

In essentie draait onze strategie om de klant. Klanten willen een solide, betrouwbare bank. Wij zien erop toe dat hun geld in veilige handen is; dat ze soepel en tegen een eerlijke prijs zaken met ons kunnen doen en dat we zorgvuldige, maatschappelijk verantwoorde en duurzame investeringskeuzes maken. We zijn trots op onze klanttevredenheidsscores. In 11 landen waar ING Retail Banking actief is, staan we op de eerste of tweede plaats in onze categorie, vergeleken met onze concurrenten. Een van de redenen daarvoor is dat we ons aanpassen aan de wensen van klanten. Die willen snelle en eenvoudige oplossingen, toegespitst op hun persoonlijke situatie, en zoeken meer inzicht in hun financiële situatie, zowel nu als in de toekomst. Een vereiste is dat hun gegevens veilig zijn, ook als ze bankieren via internet of op hun mobiel.

Ook operational excellence en balansoptimalisatie draaien uiteindelijk om klanten. Dit betekent dat we efficiënter en tegen lagere kosten kunnen opereren. In de eerste helft van 2014 presenteert ING een aangescherpte bankstrategie.

Strategie NN Group

De focus van NN Group ligt op haar dienstverlening aan klanten, het genereren van kapitaal, groeiende winstgevendheid en het verbeteren van efficiëntie. Haar strategie richt zich op het aanbieden van een aantrekkelijk en toegankelijk aanbod van producten en diensten, distributie via verschillende kanalen, en een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering in de 18 landen waarin zij actief is.

In lijn met haar ambities om een leidende, verantwoorde en klantgerichte organisatie te zijn introduceerde NN Group haar nieuwe kernwaarden, die sterk verband houden met haar wortels, haar historie, en haar gemeenschappelijke doel.

—“We care”: Onze klanten staan bij ons op de eerste plaats. We respecteren elkaar en zijn ervan overtuigd dat samenwerking tot betere resultaten leidt. We nemen onze maatschappelijke rol serieus.

—“We are clear”: We zijn duidelijk, begrijpelijk, transparant en toegankelijk. We luisteren goed en handelen daar ook naar. We houden ons aan onze beloften.

—“We commit”: We nemen onze verantwoordelijkheid voor wat we doen. We handelen integer. We richten ons op onze langetermijndoelstellingen.



Retail Banking

Retail Banking levert financiële diensten aan particuliere klanten en het mkb in Europa, Azië en Australië. Met een leidende positie in Nederland, België, Luxemburg, Duitsland, Australië en Polen en een solide positie in Spanje, Frankrijk, Italië, Oostenrijk, Roemenië, Turkije en India. Overal geldt dezelfde strategische focus: eerlijke en eenvoudige dienstverlening tegen lage kosten en volgens het principe 'direct indien mogelijk, advies wanneer nodig'.

Uiteraard staat de klant hierbij centraal – we willen hun voorkeursbank zijn – en is er speciale aandacht voor *operational excellence* en topwerkgeverschap. Daarnaast lag in 2013 nadruk op 'digitaal eerst': zorgen dat klanten via verschillende kanalen veilig en gemakkelijk elektronisch kunnen bankieren. Hoewel de economische en maatschappelijke onzekerheden in 2013 niet verdwenen, presteerde Retail Banking uitstekend.

Mensen vinden steeds meer zelf hun weg en regelen meer zelf. Wij denken dat mobiel bankieren de toekomst is en

zetten hier stevig op in. Daarbij zijn onze belangrijkste prioriteiten: uitgroeien tot de voorkeursbank van onze klanten, inspelen op hun behoeften aan eenvoudige en eerlijke producten tegen lage kosten, het bieden van snelle en innovatieve oplossingen in een snel veranderend bankklimaat, en onze digitale dienstverlening gaat voorop. Ook veiligheid en het bestrijden van cybercrime zijn belangrijke aandachtspunten binnen al onze bedrijfsonderdelen.

In de meeste landen waar we actief zijn, staan we in onze categorie op de eerste of tweede plaats met onze klantte-

vredenheidsscores. We werken aan diensten en producten die niet alleen een goed financieel rendement opleveren, maar ook maatschappelijke, ethische en/of milieudoelen dienen. Duurzaamheid is verankerd in onze activiteiten, en daarbij hoort ook dat we toegankelijk willen zijn voor iedereen, van jongeren tot mensen met fysieke beperkingen of in economisch moeilijke omstandigheden. Daarom bieden we bijvoorbeeld microkredieten aan ondernemers en bieden we pro-actief hulp aan mensen die tijdelijk in financieel zwaar weer verkeren. We breiden het aantal drempelvrije vestigingen uit en verlenen diensten op plekken in India waar nog maar weinig banken zijn. Bijna al onze divisies bieden inmiddels diensten voor mensen met specifieke behoeften.

Retail Nederland

Ook Nederland had te maken met economische tegenwind: een groeiende werkloosheid, een recordaantal faillissementen, een kwakkelende huizenmarkt. In 2013 zagen we tekenen van herstel, waarbij een stijgende export de nog altijd tegenvallende bestedingen in het binnenland compenseerde. Ondanks deze factoren en weinig vraag naar zakelijke kredieten, bleef het resultaat van Retail Banking in Nederland goed.

Retail NL heeft bijna 8 miljoen particuliere rekeninghouders en bijna 700.000 zakelijke klanten en is daarmee de tweede bank in Nederland. Ook al neemt elektronisch bankieren een hoge vlucht, we hebben nog steeds 268 kantoren en

375 ING Servicepunten. Het totale aantal hypotheek op de Nederlandse markt met een betalingsachterstand bij ING is in 2013 gestegen naar 1,9% (was 1,4% in 2012). We hebben daarnaast ons assortiment vereenvoudigd en verbeterd. We passen ons aan de marktomstandigheden aan en beheersen kosten om efficiënt te blijven. Daarom brengen we het aantal fte's terug met 4400 tegen eind 2015.

Klantbelang centraal

We maken dagelijkse bankzaken makkelijk en staan klanten bij op cruciale momenten in hun leven. Actief, persoonlijk en servicegericht. We vereenvoudigen processen voor klanten, verbeteren producten en diensten en motiveren medewerkers om het klantbelang voorop te stellen.

We zijn voortdurend in gesprek met klanten en regelgevers en toezichthouders om onze service aan te scherpen. Zo kregen we van zakelijke klanten de feedback dat ze meer contact met ING wilden. Met als gevolg dat er nu 30.000 meer mkb-klanten dan voorheen een relatiemanager hebben. Behalve via klantadviesraden krijgen we feedback via online vragenlijsten. Zo'n 250.000 klanten vullen die per jaar in. Op onze website laten we zien wat we met hun opmerkingen doen. Daarnaast leggen we contact met klanten via online media, online seminars over onderwerpen als de huizenmarkt of zakelijke kredieten, of via social media zoals Twitter, Facebook en Google Hangouts.

Onze apps voor mobiel bankieren worden steeds beter door nieuwe functionaliteiten waar zakelijke en particuliere klanten om vragen. In het derde kwartaal logden voor het eerst meer klanten mobiel in dan via de website. Het mobiel verkeer steeg tot 41 miljoen bezoeken per maand.

We hebben verschillende hulpmiddelen geïntroduceerd die klanten helpen financiële beslissingen te nemen, zoals de Hypotheken-Stress-test, Bufferberekenaar en de Afloswijzer. Klanten van wie het inkomen opeens hard daalt, kunnen tijdelijk gebruikmaken van de Hypotheek Rentepauze.

Ook met zakelijke klanten gaan we de dialoog aan, onder meer bij rondetafelbijeenkomsten. We lanceerden een platform waar familiebedrijven kennis en ervaringen kunnen uitwisselen. Een ander initiatief om Nederlandse bedrijven te ondersteunen is het Oranje Handelsmissiefonds, een samenwerking met KLM, MKB-Nederland en het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Dit geeft jaarlijks tien ondernemers de kans hun internationale plannen in de praktijk te brengen. ING was mede-initiatiefnemer van Ondernemend Oranje Kapitaal, dat kapitaal, kennis en advies beschikbaar stelt aan het mkb.. Zo geven we de Nederlandse economie een boost, en investeerders krijgen een aantrekkelijk en duurzaam commercieel rendement.

Op het gebied van duurzaamheid, nam ING's Groenbank nam het voortouw in de financiering van 100 miljoen euro

aan Eneco voor groene projecten. Aan het eind van 2013 had Groenbank een balanstotaal van 769 miljoen euro. En we introduceerden de Spaarrekening voor UNICEF, waarbij ING 0,10% op jaarbasis doneert aan UNICEF over het gemiddelde spaarsaldo, voor een scholenproject in Madagaskar. Bij het beleggen van het geld van onze klanten letten we erop dat we investeren in projecten en organisaties die niet alleen aan onze financiële, maar ook aan onze maatschappelijke en duurzaamheidscriteria voldoen.

We streven naar makkelijke processen. Daarbij hanteren we eenvoudige principes, zoals 'vraag een klant nooit om informatie die we al hebben'. We denken vanuit de klant. Zo hebben we het mogelijk gemaakt een kinder- en jongerenrekening te openen van 28 vragen naar nu 4 clicks. En hebben we met de Kamers van Koophandel geregeld dat als onze klanten daar een adreswijziging doorgeven, wij die automatisch ontvangen. Voor iedereen makkelijker. Dat geldt ook voor mobiel betalen. Daarmee hebben we een test gedaan in Leiden, met duizend consumenten en 180 ondernemers. Een succes. Deelnemers waren enthousiast en droegen goede suggesties aan. ING verwacht mobiel betalen landelijk te introduceren in de tweede helft van 2014.

We werken met een aantal partijen samen om cybercrime en cyberaanvallen tegen te gaan. In 2013 kregen we te maken met een aantal ddos-aanvallen, waardoor onze mobiele en online-diensten tijdelijk niet bereikbaar waren. De gegevens van onze klanten kwamen daarbij niet in het



geding, maar uiteraard hebben we sindsdien nog striktere maatregelen genomen.

Retail België

België kwam in 2013 uit de recessie. Mensen gingen meer uitgeven, en de stijging van de huizenprijzen stabiliseerde net iets boven het inflatieniveau. Spaardeposito's namen toe, maar minder snel dan in de jaren voor 2013.

ING België is een van de grootste banken in het land en speelt voortdurend in op snel veranderende klantbehoeften. Zo introduceerde de bank een app voor tablets en in september werd ING België de eerste bank waar klanten hun zakelijke krediet volledig online kunnen regelen. In alle vestigingen zijn iPads beschikbaar waarop klanten zelf het gemak kunnen ontdekken. Medewerkers kregen bovendien een tool op hun laptop waarmee ze ook op locatie en onderweg zaken met klanten kunnen afhandelen. Ook de vestigingen worden gemoderniseerd; met 63 herinrichtingen in 2013 waren eind 2013 meer dan 600 van de 748 kantoren vernieuwd. En toegankelijk voor mensen met een beperking.

In vier jaar is de directe verkoop van eenvoudige online producten meer dan verdubbeld. Daarmee heeft de bank voor die producten een marktaandeel van 40%. De mobiele app is 448.000 keer gedownload en het aantal mobiele overschrijvingen is in een jaar verdrievoudigd. In 2013

kwamen er 62.000 klanten bij. In totaal heeft ING België nu 2.400.000 klanten. Bovendien zijn voor het eerst meer dan 100.000 online betaalrekeningen in één jaar geopend. ING Private Banking werd uitgeroepen tot beste vermogensbank in België. De door Private Banking beheerde toevertrouwde middelen en beheerd vermogen bedragen 17,6 miljard euro, een stijging van 4,9% ten opzichte van 2012.

Alle vestigingen draaien sinds 2007 op groene energie. In 2013 heeft ING België het papiergebruik flink teruggedrongen ten gunste van digitale alternatieven. Zoals de nieuwe versie van de online-bankierservice. Duurzaamheid is ook ingebed in het productaanbod. Het aantal eco-voedsel leningen stabiliseerde, het aantal eco-autoleningen steeg met 5%. Medewerkers namen bovendien deel aan fondsenwervingsacties voor kinderen en onderwijs, zoals de Run for UNICEF, Special Olympics en Ekiden Run. Een geslaagd duurzaamheidsinitiatief was ook de ING Solidarity Award. Meer dan 1400 organisaties deden aan de wedstrijd mee en ruim 200.000 mensen brachten online hun stem uit.



De klant staat centraal en krijgt eenvoudige en eerlijke producten

Record Bank

Ook Record Bank, de vierde bank voor spaarders in het land, is onderdeel van Retail België. Mede doordat de overheid het in België makkelijk gemaakt heeft om van bank over te stappen, kreeg Record Bank er zo'n 30.000 klanten bij. De teller staat nu op bijna 730.000 klanten. Het beheerde spaargeld steeg met 8% (1,3 miljard euro). Record Bank biedt veilige, eenvoudige en transparante spaarproducten en kredieten aan particulieren en ondernemers. De kracht van deze bank zit 'm in de persoonlijke benadering.

ING Luxemburg

Ook ING Luxemburg deed het goed. Deze bank heeft zowel lokale als internationale klanten. Sinds eind 2012 namen de aan deze bank toevertrouwde middelen met 10% toe, met name dankzij een sterke groei van Commercial Banking.

Retail Duitsland

Retail Duitsland bestaat uit ING-DiBa Duitsland, ING-DiBa Oostenrijk en Interhyp. In Duitsland is ING-DiBa een snelgroeiende bank; er zijn nog maar twee banken die meer klanten hebben. Klanttevredenscijfers blijven hoog, mede dankzij de sterke focus op de klant. Met een overzichtelijk assortiment en het hoogste serviceniveau, 24 uur per dag. De bank won prijzen voor zijn hoge service en

kwaliteit en liet consistente groei zien in 2013. In september verwelkomde ING-DiBa (Duitsland en Oostenrijk) zijn 8 miljoenste klant. De consumptieve kredieten stegen naar ruim 4 miljard euro. Interhyp, de grootste hypotheekmakelaar in Duitsland, werd voor de achtste keer op rij 'hypotheekfinancier van het jaar'.

Klant centraal

ING-DiBa Duitsland stak veel energie in vereenvoudiging van de correspondentie met klanten, waardoor klanten nu minder vragen hebben en positief verrast worden. De efficiency van de service verbetert voortdurend, bijvoorbeeld met een nieuwe website. Ook ING-DiBa Oostenrijk lanceerde een nieuwe website met online en mobiele tools. De bank neemt daarnaast zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid als zorgzame werkgever en door goede doelen te steunen. ING-DiBa in Oostenrijk loofde bijvoorbeeld 1000 euro uit aan 50 maatschappelijke clubs. Ruim 900 clubs dienden een aanvraag in. In Duitsland hadden klanten een extra reden om de bank aan te bevelen bij vrienden en kennissen: voor elke nieuwe klant die ze aanmeldden, doneerde ING-DiBa 40 euro aan UNICEF of kregen ze een premie.

Retail rest van de wereld

Retail Banking is ook actief in Australië, Frankrijk, Italië, Roemenië, Polen, Spanje, Turkije en India. In Thailand heeft de bank een belang in TMB Bank en in China in de Bank of Beijing. ING Direct UK werd in maart 2013 verkocht; de resterende Britse beleggingsportefeuille wordt nog afgebouwd.

In Australië, Italië, Frankrijk en Spanje richt Retail Banking zich op particulieren, in de overige landen op alle klantgroepen. In alle landen convergeren ze naar één model: makkelijk en eerlijk, met nadruk op 'digitaal eerst'. In 2013 steeg het aantal klanten met 900.000 tot 14,3 miljoen en kwamen er 1,2 miljoen betaalrekeningen bij. Wereldwijd hebben klanten steeds meer contact met ING via digitale kanalen. Mobiel gaat inmiddels aan kop. Overal werd geïnvesteerd in IT om innovaties in te voeren. ING in Spanje, Turkije en Frankrijk behoort tot de eerste banken ter wereld met websites die zich automatisch aanpassen aan het apparaat dat wordt gebruikt.

De verschillende bedrijven delen kennis met elkaar. Zo gebruiken zeven bedrijfsonderdelen dezelfde tool om via social media met klanten in gesprek te raken. Alle webcareteams zijn hetzelfde georganiseerd, met het succesvolle Nederlandse team als voorbeeld. En de Franse mobiele app is door vele landen gekopieerd en krijgt overal goede beoordelingen

Klant centraal

Onze app voor mobiel bankieren wint terrein. Zo introduceerde ING Roemenië de app in 2013, in Italië wordt hij inmiddels door de helft van de klanten gebruikt, en ING Australië won er de Mobile Award 2013 mee. India introduceerde ook een app met bereik in afgelegen gebieden en Polen een handels- en veilingplatform voor ondernemers. Daarvan maken ondertussen ruim 10.000 bedrijven gebruik. ING Turkije introduceerde een innovatief kantoorconcept met handige zelfbedieningsmogelijkheden. In India biedt ING nieuwe producten in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen, zoals de Kisan Credit Card. Hiermee kunnen agrariërs hun kredietbehoeften voor en na de oogst dekken. ING in India werkte daarnaast aan de levering van bankdiensten aan dorpjes met minder dan 2000 – vaak laaggeletterde – inwoners waar nog geen bank is. En ING Australië lanceerde het crowdfundingplatform Dreamstarter. Om maar een paar voorbeelden te noemen.

Kortom

De klant staat centraal en krijgt eenvoudige en eerlijke producten. Retail Banking reageert snel en vernieuwend op een snel veranderende bankomgeving. Digitale innovatie is topprioriteit.

Commercial Banking

Ondanks de zwakke wereldeconomie heeft ING Commercial Banking een solide financieel resultaat behaald. Tegelijkertijd is er verder gewerkt aan de verduurzaming van het bedrijfsmodel en aan nieuwe manieren om de verwachtingen van klanten te overtreffen.

Commercial Banking Review

Commercial Banking is marktleider in de Benelux en sterk vertegenwoordigd in de rest van Europa, met name in Centraal- en Oost-Europa. Wereldwijd zijn we in bepaalde regio's leidend op het gebied van Industry Lending en Liquiditeitsmanagement en beschikken we over efficiënte Trade Finance Services en Financial Markets-activiteiten. Onze klanten variëren van multinationals tot overheden en supranationale organisaties. We bedienen deze klanten via een uitgebreid internationaal netwerk in meer dan 40 landen met maatwerk en een breed assortiment aan oplossingen.

We blijven investeren in processen en systemen, om zo te komen tot een snellere en betere service, aan onze klanten. Dankzij een verbeterde kapitaalbalans hadden we meer ruimte om klanten te ondersteunen. Bovendien boekten we voortgang met de integratie van de Commercial en Retail Banking-divisies. Die integratie houdt in dat we het vermogen van Retail Banking om deposito's te verwerven combineren met Commercial Banking's activiteiten om geld te verstrekken, door bijvoorbeeld projecten te financieren. En die integratie heeft als resultaat: een sterker bedrijfsmodel en we zijn daardoor voor onze klanten één herkenbare bank.

General Lending

Het is een uitdaging om marges en volumes - binnen acceptabele risiconiveaus - vast te houden terwijl de concurrentie verhevigt, vooral in markten waar nationale banken hun afzetmarkt beschermen. Toch heeft General Lending zijn positie als marktleider in de Benelux en als bookrunner in Centraal- en Oost-Europa weten te behouden. We streven er voortdurend naar om onze zakelijke kredietverlening te verbeteren en te zorgen dat onze producten in lijn zijn met de veranderende klantbehoeften, marktontwikkelingen en regulering. Ook daarom standaardiseren en harmoniseren we onze processen en documentatie in alle landen waar we actief zijn.

Transaction Services

Bij Transaction Services spelen technologie en operationele verwerking een belangrijke rol. Om concurrerend te blijven, gaan we door met investeren, ook in online oplossingen. Zo voert Payments & Cash Management een meerjarenplan uit om de kostenefficiëntie te verhogen, grensoverschrijdende dienstverlening te verbeteren, nieuwe technologieën in te voeren en te blijven voldoen aan wet- en regelgeving. Zowel in 2013 als ook in 2014 is de invoering van SEPA topprioriteit, ook omdat de Europese Commissie de deadline heeft verschoven van 1 februari naar 1 augustus 2014.

'We willen de beste bank voor onze klanten zijn'

Industry Lending

Wat betreft Industry Lending hebben we gespecialiseerde teams voor allerlei sectoren die wereldwijd actief zijn. We zijn marktleider in diverse sectoren en krijgen veel lof voor onze betrokkenheid en excellente service bij klanten. Structured Finance bestaat uit drie onderdelen. Energy, Transport & Infrastructure Group (ETIG) houdt zich bezig met kapitaalintensieve sectoren zoals olie, gas, mijnbouw, offshore, scheepvaart, water & energie en infrastructuur. ETIG deed het goed in 2013, bijvoorbeeld met energieprojecten in Noord-Amerika en in Europa. De Specialised Financing Group richt zich op financieringen op basis van kasstromen, bijvoorbeeld in telecom, media en technologie. In 2013 konden klanten in deze markten profiteren van een bijzonder hoog kredietaanbod, wat het lastig maakte om de huidige portefeuille in stand te houden qua volume. International Trade & Export Finance financiert handel in basisgrondstoffen zoals olie, olieproducten, metaal, graan, suiker en katoen, en ondersteunt de export van kapitaalgoederen. Dit onderdeel hield zijn positie en hoge serviceniveau vast; in Duitsland was er zelfs sprake van verdere groei. Daarmee is ING uitgegroeid tot de belangrijkste bank voor syndicaatsleningen aan grondstoffenklanten.

We willen graag dat klanten met plannen en ambities op het gebied van duurzaamheid voor ING kiezen om hun wensen te realiseren. Eind 2012 heeft ING daarom een Sustainable Lending-team opgericht dat Structured Finance wereldwijd ondersteunt bij onze ambitie.

Real Estate Finance

Real Estate Finance (REF) verleent vooral krediet aan klanten in vastgoed met een eerste hypotheek als onderpand. REF heeft zich in 2013 ingespannen om de kwaliteit van de kredietportefeuille hoog te houden en daarnaast het totale volume te verkleinen. Dat is gelukt: het volume is tot 24 miljard euro afgenomen, waarmee we nu al voldoen aan onze doelstelling voor 2015.

Financiële Markten

Financial Markets (FM) verzorgt wereldwijd de activiteiten van ING op financiële markten. Een veelzijdige organisatie die actief is in ontwikkelde markten en snelgroeiende economieën. Er is een breed assortiment van producten om klanten te ondersteunen en om de risico's te beheren met betrekking tot valutahandel, rente-, vermogens-, grondstoffen- of kredietontwikkelingen. Kredietrisico's van



derivaten worden periodiek gewaardeerd en als CVA/DVA opgenomen in de handelsresultaten van FM. Deze resultaten behoren niet tot de kernresultaten en waren voor 2013, in tegenstelling tot 2012, positief.

Behalve dat de markt verandert, komen er steeds nieuwe kapitaaleisen waardoor het rendement op kapitaal afneemt. Daarom analyseert en toetst FM zijn bedrijfsmodel voortdurend om ervoor te zorgen dat we onze rendementsdoelen blijven halen en overtreffen. In 2013 introduceerde FM onder meer nieuwe gespecialiseerde diensten, een elektronisch handelssysteem en een wereldwijd Client Relationship Management-systeem.

Bank Treasury

Om te blijven voldoen aan veranderende wet- en regelgeving en om de balans verder te optimaliseren heeft ING alle treasury-activiteiten binnen de Bank samengebracht. Bank Treasury heeft bijgedragen aan een betere liquiditeitspositie van ING en bouwt het risico van de beleggingsportefeuille verder af door te zorgen voor een buffer met liquide activa.

Real Estate & Other

Real Estate & Other (RE&O) houdt zich bezig met het afbouwen en beëindigen van activiteiten die niet tot de kern behoren. RE&O bestaat uit het voormalige Real Estate Development en Real Estate Investment Management, plus een aantal General Lease-activiteiten buiten onze thuismarkten. Ondanks de moeilijke marktomstandigheden heeft RE&O de risico's substantieel afgebouwd en is erin geslaagd een aantal leaseportefeuilles te verkopen. Er is nog altijd sprake van behoorlijke waardevermindering en risicokosten, daarom wordt de portefeuille nog verder gecontroleerd afgebouwd.

Klant als middelpunt

Commercial Banking voert een strategisch investeringsprogramma uit om klanten beter te bedienen, het productaanbod te verrijken en processen efficiënter te maken. Om dit te bereiken, investeren we in mobiele oplossingen, IT-applicaties en een centrale verwerking en verslaglegging van de activiteiten. Sinds 2010 monitoren we via online vragenlijsten wat klanten van onze service vinden en honderden klanten hebben sindsdien al deze vragenlijsten ingevuld. Deze 'Net Promoter Scores' gebruiken we om onze dienstverlening verder te verbeteren. In 2014 breiden we het aantal landen waarin we dit doen, verder uit.

Onafhankelijk onderzoek van Greenwich Associates heeft Commercial Banking in Nederland voor het vierde jaar op rij aangewezen als Beste bank op het gebied van relatie management. Euromoney en Global Finance riepen ING uit tot Beste bank van Nederland en we werden Bank of the Year in Nederland, België en West-Europa.

Klanten waarderen onze hands-on mentaliteit, creatieve aanpak en onze voortvarendheid bij complexe projecten. Zo financierden we ruim een miljard euro voor Butendiek, een offshore windpark op de Duitse Noordzee. En speelden we een hoofdrol in de financiering van 3,6 miljard Britse ponden voor Arqiva, een bedrijf dat groot is in communicatie-infrastructuur en mediaservices. We ondersteunen ook de groeiende vraag naar duurzame producten en diensten.

Bankieren draait om mensen. In 2013 moesten we moeilijke beslissingen nemen om kosten te drukken. Om onder die omstandigheden medewerkers te blijven motiveren, was het voor Commercial Banking van groot belang om nadruk te leggen op leren, dus een lerende organisatie te zijn die haar medewerkers continu schoolt. Bijvoorbeeld met technische trainingen en leiderschapsprogramma's. Ook introduceerden we het 'Heart of Orange Leadership'-programma, waarin leidinggevendenden stilstaan bij hun eigen drijfveren, leren om competente teams in beweging te houden en ervaringen te delen.



NN Group*

NN Group is een toonaangevend verzekerings- en vermogensbeheerbedrijf met een sterke positie in 18, overwegend Europese landen. Met meer dan 12.000 medewerkers biedt het bedrijf pensioenproducten, verzekeringen, vermogensbeheer en bankproducten aan consumenten, het mkb, grote bedrijven en institutionele klanten. NN Group heeft zeven bedrijfsonderdelen: Netherlands Life, Netherlands Non-life, Insurance Europe, Japan Life, Investment Management, Other and Japan Closed Block VA.

*NN Group N.V., voorheen ING Insurance Topholding N.V., is gefuseerd met ING Verzekeringen N.V. op 1 maart 2014. Daardoor hield ING Verzekeringen N.V. als rechtspersoon op te bestaan. NN Group N.V. werd de wettelijke opvolger van ING Verzekeringen N.V. als moederbedrijf van de Europese en Japanse verzekerings- en vermogensbeheeractiviteiten. In dit jaaroverzicht verwijst de naam NN Group naar deze activiteiten. Lees voor meer informatie over NN Groep het Annual Report van ING Groep op ing.com.



50

Het doel van NN Group is om de financiële toekomst van klanten veilig te stellen; ze te helpen hun activa en inkomen te beheren en beschermen met pensioenen, beleggingen, verzekeringen, spaargeld en hypotheek. De strategie daarbij is klanten aantrekkelijke, transparante producten en diensten te leveren, via verschillende kanalen en efficiënte en effectieve werkprocessen.

In 2013 ging NN Group door met de voorbereidingen op een toekomst als zelfstandig bedrijf. Het basisscenario voor de weg naar zelfstandigheid is een beursgang, een zogeheten 'Initial Public Offering.' De beursgang staat, als de marktomstandigheden dat toelaten, gepland in 2014. In 2013 zijn er niet alleen grote stappen gemaakt in de herstructurering van de Europese verzekerings- en vermogensbeheerbedrijven, maar ook in de verbetering van de klantervaring en de operationele prestaties.

In oktober werd de nieuwe merknaam aangekondigd: NN. Deze nieuwe identiteit combineert onze staat van dienst en Nederlandse wortels met de vereisten waaraan een internationaal en toekomstgericht bedrijf moet voldoen. Het naamveranderingsproces gaat van start nadat NN Group succesvol naar de beurs gebracht is.

Overeenstemming met de Europese Commissie

In november bereikten ING en de Nederlandse Staat een akkoord met de Europese Commissie akkoord over een herziene tijdslijn voor de desinvestering van de Europese en Japanse bedrijven. Onderdeel van dit akkoord was dat

het Japanse verzekeringsbedrijf onderdeel zou worden van het basisscenario voor de beursgang. Op die manier is de planning om meer dan 50% van Japan Leven af te stoten, met twee jaar opgerekt tot eind 2015. Dat is ook het moment waarop ING meer dan 50% van zijn Europese verzekerings- en vermogensbeheerbedrijven naar de beurs gebracht moet hebben. Een ander onderdeel van de nieuwe afspraken is dat ING de desinvestering van 100% van de verzekerings- en vermogensbeheeractiviteiten in Europa en Japan twee jaar naar voren haalt, naar eind 2016.

Ondersteuning en ontwikkeling van medewerkers

Voor een klantgerichte organisatie als NN Group zijn betrokken en gemotiveerde medewerkers dé sleutel tot succes. Het bedrijf moedigt medewerkers aan in zichzelf en hun toekomst te investeren en biedt onder meer trainingen, coaching en stages aan.

Duurzaamheid

Het inbedden van duurzaamheid in de kernactiviteiten van NN Group blijft topprioriteit. De bedrijven streven in hun dagelijkse werkzaamheden en beslissingen naar een evenwicht tussen financiële belangen en hun impact op milieu en maatschappij. Dat betekent ook: producten en diensten bieden die passen bij klanten, die transparant zijn en die bijdragen aan het financiële welzijn van klanten. We willen een voortrekkersrol spelen in de ontwikkeling van een nieuwe, betere standaard. Een vertrouwenspartner zijn

in geldzaken, klanten begeleiden en kennis overdragen zodat ze hun financiële keuzes kunnen baseren op een helder inzicht in hun eigen financiële situatie.

Bedrijfsonderdelen

Netherlands Life

Netherlands Life biedt een breed assortiment collectieve en individuele levensverzekeringen. De collectieve levensverzekeringen bestaan voornamelijk uit collectieve pensioenen. De individuele levensverzekeringenportefeuille bestaat nog voornamelijk uit oude, aflopende portefeuilles van Nationale-Nederlanden, RVS en ING Verzekeringen Retail, voorheen Postbank Verzekeringen. Netherlands Life levert ook pensioenadministratie- en -beheerdiensten via AZL.

Netherlands Life was gemeten naar bruto geboekte premies de grootste levensverzekeraar in Nederland in 2012, het meest recente jaar dat De Nederlandsche Bank hierover officiële cijfers heeft verzameld.

Netherlands Life streeft ernaar klanten te helpen de juiste beslissingen te nemen over hun financiële toekomst, door effectieve en makkelijk te begrijpen diensten te leveren. Alle onderdelen zijn er op gebrand de klanttevredenheid te verhogen. De markt voor individuele levensverzekeringen veranderde in 2013 sterk. Netherlands Life speelt hierop in door de kosten te verlagen. Dit gebeurt door processen en

systemen te stroomlijnen. Op het gebied van pensioenen bevindt Netherlands Life zich in een goede uitgangspositie om kansen in de groeiende markt van beschikbare premies (defined contributions) te grijpen. Ook is zij erop gebrand de klantervaring over de gehele linie te verbeteren.

Netherlands Non-Life

Netherlands Non-Life biedt een breed assortiment verzekeringsproducten zoals auto-, reis-, brand-, aansprakelijkheids-, inboedel-, en ongevallen- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen aan particulieren, zzp'ers, het mkb en grootzakelijke klanten. De verkoop verloopt via onder meer gecertificeerde verzekeringsmakelaars, ING Bank en direct via internet. Onder het merk Movir biedt NN Group bovendien individuele arbeidsongeschiktheidsverzekeringen voor specifieke groepen, onder meer in de medische en zakelijke sector.

Netherlands Non-Life was in 2012, het meest recente jaar waarvan de officiële cijfers bekendgemaakt zijn door De Nederlandsche Bank, in eigen land de op twee na grootste aanbieder van schadeverzekeringen (exclusief zorgverzekeringen). Dit is gemeten naar bruto geboekte premies.

Voor de markt voor schadeverzekeringen, vooral arbeidsongeschiktheids- en ongevallenverzekeringen, had te lijden onder de economische tegenwind. Netherlands Non-Life vergroot geleidelijk de winstgevendheid op deze productlijn, nadat de premies zijn aangepast en operatio-

51



nele verbeteringen zijn doorgevoerd in het afhandelen van schadeclaims.

Insurance Europe

Insurance Europe biedt levensverzekeringen, vooral aan particulieren, zzp'ers en het mkb in 11 landen: Polen, Turkije, Tsjechië, Slowakije, Roemenië, Hongarije, Bulgarije, België, Spanje, Griekenland en Luxemburg. In enkele van deze landen zitten er ook pensioenen in het assortiment; in België en Spanje biedt dit onderdeel ook schadeproducten aan en in Griekenland ook zorgverzekeringen.

In Europa was Insurance Europe in 2012 de grootste speler in de levensverzekeringsmarkt in Roemenië en Hongarije, en stond het bedrijf in de top vier in Tsjechië en Griekenland, gemeten naar bruto geboekte premies. In Polen, Slowakije, Roemenië en Hongarije was dit bedrijfsonderdeel marktleider in verplichte pensioenen en in Roemenië in vrijwillige pensioenen, beide gemeten naar het beheerd vermogen.

Insurance Europe boekte duidelijke vooruitgang in het verbeteren van de dienstverlening aan klanten en de uitbreiding van zijn distributienetwerken. En introduceerde nieuwe producten en proposities. De sterke klantgerichtheid resulteerde in hogere klanttevredenheidsscores en verschillende prijzen en andere onderscheidingen.

Japan Life

Japan Life biedt vooral uiteenlopende COLI's, traditionele

levensverzekeringen voor ondernemers en werknemers in het midden- en kleinbedrijf. Dit gebeurt via onafhankelijke vertegenwoordigers en bankverzekeren. De gemiddelde looptijd van COLI's is negen jaar.

De Japanse levensverzekeringsmarkt is de op één na grootste in de wereld. Een volwassen markt, maar met een aantrekkelijke groeipotentie in enkele grote marktsegmenten en distributiekanaalen. In november 2013 kondigde ING aan dat Japan Life onderdeel wordt van het basisscenario voor de beursgang van de NN Group.

In 2012 was Japan Life de op twee na grootste aanbieder van COLI-producten in Japan, gemeten naar de genormaliseerde nieuwe premieproductie op jaarbasis.

Klantgerichtheid is cruciaal voor het succes van Japan Life. Het bedrijf werkt er dan ook voortdurend aan om zijn service voor klanten makkelijker en beter te maken. Belangrijke verbeteringen in 2013 waren bijvoorbeeld de vereenvoudiging van zo'n tweehonderd aanvraagformulieren en de verbetering van het voice response-systeem van het callcenter.

Investment Management

ING Investment Management biedt een breed scala aan vermogensbeheerproducten en advies aan particulieren en institutionele klanten in alle belangrijke beleggingscategorieën. Bovendien beheert het de activa van de bedrijven die deel uitmaken van NN Group. Investment Management

biedt zijn dienstenpakket wereldwijd aan vanuit regionale centra verspreid over Europa, de Verenigde Staten, het Midden-Oosten en Azië, met Nederland als belangrijkste beleggingsknooppunt.

Het totaal beheerd vermogen van Investment Management bedroeg op 31 december 2013 174 miljard euro, waarvan 104 miljard voor deren (particulieren en institutionele klanten) en de overige 70 miljard voor rekening en risico van NN Group.

In 2013 ging Investment Management door met het vereenvoudigen en stroomlijnen van zijn activiteiten, in lijn met de afzonderlijke afsplitsing van de Aziatische verzekerings- en vermogensbeheerbedrijven.

Other

'Other' omvat Nationale Nederlanden Bank en ING Re (het interne herverzekeringsbedrijf van NN Groep), de resultaten van de holding en andere resultaten.

Nationale-Nederlanden Bank biedt vooral hypotheek en spaarproducten voor particulieren in Nederland. En coördineert de distributie van individuele leven- en schadeproducten van Nationale-Nederlanden. Zo maakt Nationale-Nederlanden Bank een uitgebreid productaanbod mogelijk voor particulieren in Nederland.

In 2013 versnelde Nationale-Nederlanden Bank de inspanningen om een one-stop-shop te worden voor geïntegreerde financiële oplossingen voor particulieren. Een ontwikkeling die werd ondersteund door de integratie met een deel van WestlandUtrecht Bank en de lancering van nieuwe spaarproducten.

ING Re is de in Nederland gevestigde interne herverzekeraar van NN Group. En biedt dan ook voornamelijk herverzekeringen aan bedrijven die deel uitmaken van de NN Group. ING Re herverzekert daarnaast de minimumgarantie-obligaties van Japan Closed Block VA. Solvency II biedt ING Re nieuwe zakelijke mogelijkheden.

Japan Closed Block VA

Japan Closed Block bevat de afgesloten ('closed-block') beleggingscoopsommen van de portefeuille individuele levensverzekeringen van NN Group in Japan. Deze portefeuille bestaat uit beleggingscoopsommen met substantiële minimumgarantie-obligaties, die vooral verkocht zijn tussen 2001 en 2009. In 2009 stopte ING met de verkoop van deze producten en startte de afbouw van deze portefeuille. De portefeuille is geclassificeerd als 'closed block' en wordt als een apart bedrijfsonderdeel beheerd. Volgens de huidige planning is hij in 2019 met 90% afgebouwd, dankzij de kortetermijnlooptijd van de beleggingscoopsommen.

Colofon

Dit document biedt geselecteerde, Nederlandstalige informatie over ING in het jaar 2013. Deze informatie is mede afkomstig uit het (Engelstalige) Annual Report 2013 van ING Groep N.V., dat op 21 maart 2014 is verschenen. Deze informatie biedt u een beknopt overzicht van de activiteiten van ING in 2013. Voor een volledig overzicht kunt u het ING Group Annual Report 2013 raadplegen op (<http://www.ing.com/Investor-relations/Annual-Reports.htm>). Hoewel alle teksten in dit document met zorg uit het Engels zijn vertaald, kunnen aan deze uitgave geen rechten worden ontleend. In geval van eventuele verschillen is het ING Group Annual Report 2013 leidend.

Corporate Communications & Affairs, ING Group
P.O. Box 1800, 1000 BV Amsterdam The Netherlands
Tel. (+31) 20 576 5000

Design: Fabrique
Technology: MagStream
Photography: Suzanne Karsters

© 2014 ING Groep N.V.
All rights reserved. While every care was taken in the preparation of this publication, no responsibility can be accepted for any inaccuracies.

Disclaimer

Bepaalde uitgesproken verwachtingen, niet zijnde historische feiten, die in deze publicatie zijn opgenomen, met inbegrip van bepaalde verwachtingen gebaseerd op verwachtingen van toekomstige gebeurtenissen die zijn gebaseerd op de huidige inzichten en veronderstellingen van het management met betrekking tot bekende en onbekende risico's en onzekerheden, kunnen er toe leiden dat de feitelijke resultaten, prestaties of andere omstandigheden in meer dan geringe mate afwijken van de die uitgesproken verwachtingen. De feitelijke resultaten, prestaties of andere omstandigheden kunnen in meer dan geringe mate afwijken van de uitgesproken verwachtingen als gevolg van wijzigingen met inbegrip van: (i) veranderingen van de algemene economische omstandigheden, vooral in voor ING belangrijke markten, (ii) wijzigingen in de prestaties van financiële markten, inclusief opkomende markten (iii) de gevolgen van een potentieel (gedeeltelijk) uiteenvallen van de euro, (iv) de implementatie van het herstructureringsplan van ING om haar bank en verzekeringsactiviteiten te scheiden, (v) veranderingen in de beschikbaarheid van, en kosten verbonden aan, liquiditeitsbronnen zoals interbancaire kredietverlening, alsmede de omstandigheden op de kredietmarkten in het algemeen, waaronder veranderingen in de kredietwaardigheid van kredietnemers en andere tegenpartijen, (vi) de frequentie en ernst van verzekerde scha-

degevallen, (vii) veranderingen in de sterfte-, invaliditeits- en ziektecijfers en ontwikkelingen hierin, (viii) veranderingen in het verval in portefeuilles, (ix) veranderingen in het rentepercentage, (x) veranderingen in valutakoersen, (xi) veranderingen in het gedrag van investeerders, consumenten en polishouders, (xii) veranderingen in concurrentieverhoudingen, (xiii) wijzigingen in wet- en regelgeving, (xiv) wijzigingen in het beleid van overheden en/of regelgevende toezichthouders, (xv) conclusies inzake het verkrijgen van accounting aannames en methodes, (xvi) wijzigingen in de eigendomsverhoudingen die voor ons mogelijk het toekomstig gebruik van fiscaal verrekenbare verliezen (verliezen uit gewone bedrijfsuitoefening, vermogensverliezen en ongerealiseerde verliezen) beperken, (xvii) veranderingen in kredietbeoordelingen, (xviii) het vermogen van ING om ten doel gestelde synergiën te halen, en (xix) de overige risico's en onzekerheden zoals uitvoerig beschreven in het hoofdstuk Risicofactoren in het meeste recente jaarverslag van ING Groep N.V.

Iedere door of namens ING afgegeven toekomstverwachting beperkt zich tot de betreffende afgegeven datum en ING acht zich niet verplicht de in dit document opgenomen toekomstverwachtingen op enig moment te actualiseren, naar aanleiding van nieuwe gegevens of anderszins.

ING Groep N.V.
Bijlmerplein 888
1102 MG Amsterdam

Postbus 1800, 1000 BV Amsterdam

Telefoon: +31 20 5639111
Internet: www.ing.com

Handelsregister Amsterdam, nr 33231073

TP2211-1 / order nr: 232464

