



Toepassing Code Banken
door ING Bank N.V. (2016)

16 maart 2017



Inhoud

	Inleiding	3
1	Beheerste en integere bedrijfsvoering	5
2	Raad van Commissarissen	21
3	Raad van Bestuur	25
4	Risicobeleid	28
5	Audit	33
6	Beloningsbeleid	34

*Deze publicatie is een vertaling van de Engelstalige publicatie 'Application of the Dutch Banking Code by ING Bank N.V.' van 16 maart 2017. In geval van strijdigheid tussen de Nederlandstalige en de Engelstalige versie is de Engelstalige publicatie leidend.

Inleiding

Inleiding

In september 2009 publiceerde de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) voor het eerst de Code Banken. De Code Banken bevat de uitgangspunten die Nederlandse banken moeten naleven op het gebied van corporate governance, risicobeheer, audit en beloning en trad op 1 januari 2010 in werking op basis van het 'pas toe of leg uit'-principe. De Code Banken is opgesteld in reactie op het in april 2009 gepubliceerde rapport 'Naar herstel van vertrouwen' van de Adviescommissie Toekomst Banken.

Na de eerste Code Banken in 2010 heeft de Commissie Wijffels in 2013 een rapport gepubliceerd over de structuur van de Nederlandse banken ('*Naar een dienstbaar en stabiel bankwezen*'). In dit rapport is veel aandacht besteed aan de stabiliteit binnen de sector en het belang van concurrentie en diversiteit binnen het Nederlandse bankwezen. In haar rapport roept de Commissie de banken op om extra maatregelen te nemen om het vertrouwen van klanten en de maatschappij als geheel terug te winnen door hun rol in de maatschappij te definiëren in een maatschappelijk statuut.

In reactie op deze oproep heeft de NVB een document opgesteld genaamd '*Toekomstgericht Bankieren*'. Dit document bevat een Maatschappelijk Statuut, de gedragsregels met betrekking tot de Bankierseed en een actualisering van de Code Banken.

In de vernieuwde Code Banken, die op 1 januari 2015 van kracht werd, is rekening gehouden met de aanbevelingen van de Monitoring Commissie Code Banken, het hiervoor genoemde rapport van de Commissie Wijffels en de visie van de NVB. De vernieuwde Code is van toepassing op alle in Nederland verrichte of op Nederland gerichte activiteiten van banken die in Nederland zijn gevestigd en een vergunning hebben van De Nederlandsche Bank (DNB) als bedoeld in artikel 2:11 van de Wet op het financieel toezicht. De Code Banken komt niet in de plaats van toepasselijke wet- en regelgeving die in het geval van strijdigheid prevaleert boven de Code Banken.

De uitgangspunten van de 'oude' Code Banken die inmiddels opgenomen zijn in wet- en regelgeving worden in de nieuwe Code Banken niet herhaald. ING blijft - uiteraard - voldoen aan nationale en internationale richtlijnen.

ING past de Code Banken toe op al haar entiteiten met een Nederlandse bankvergunning voor die activiteiten die verricht worden in of gericht zijn op Nederland. Banken die deel uitmaken van een groep en waarop de Code Banken van toepassing is, kunnen delen hiervan toepassen op het onderdeel dat aan het hoofd staat van de groep. Het Bestuur Bank heeft besloten om de corporate governance-principes uit de Code Banken geconsolideerd toe te passen, d.w.z. op het niveau van het Bestuur Bank en de Raad van Commissarissen van ING Bank N.V. De beloningsprincipes, voor zover deze betrekking hebben op de beloning van bestuurders, zijn eveneens van toepassing op de Raad van Bestuur van ING Groep N.V.

In deze publicatie doet ING Bank verslag van de manier waarop de uitgangspunten van de Code Banken worden toegepast en wordt, indien nodig, uitgelegd waarom (deels) van een uitgangspunt wordt afgeweken. Daarnaast wordt, indien van toepassing, in deze publicatie nader ingegaan op de vooruitgang die is geboekt met de toepassing van de uitgangspunten, geïllustreerd met voorbeelden.

ING Bank is groot voorstander van de uitgangspunten van de Code Banken, om het vertrouwen te herstellen, stabiliteit te waarborgen en de belangen van alle betrokken partijen te beschermen. Herstel van vertrouwen vraagt om een duurzame benadering en voortdurende aandacht. Na de belangrijke stappen die vanaf 2010 zijn gezet om de uitgangspunten van de Code Banken na te leven, heeft ING haar inspanningen op dit gebied gedurende het boekjaar 2016 voortgezet en geïntensiveerd.

ING Bank onderkent dat toepassing van de uitgangspunten van de Code Banken een continu proces is.

1 Beheerste en integere bedrijfsvoering

Tekst Code Banken 2016	Implementatie door ING
Om haar positie als stabiele en betrouwbare partner te verkrijgen en te behouden, formuleert een bank een missie, een strategie en doelstellingen. Deze zijn gericht op de lange termijn en komen onder meer tot uitdrukking in het risicobeleid van de bank en het beleid ten aanzien van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.	De doelstelling en strategie van ING zijn te vinden op ing.com. Het Bestuur Bank heeft in 2014 de Think Forward-strategie vastgesteld. In 2016 besloot het Bestuur Bank de Think Forward-strategie vanaf 2017 te versnellen, met als uiteindelijk doel convergentie naar één digitaal bankplatform en een onderscheidende klantbeleving. Deze strategieaanpassing is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. We willen mensen en organisaties in staat stellen hun eigen visie op een betere toekomst te realiseren. Onze doelstelling is daarom: Mensen in staat stellen om zowel privé als zakelijk steeds voorop te blijven lopen. Deze doelstelling wordt ondersteund door vier transparante klantbeloftes: ▪ We maken bankieren duidelijk en gemakkelijk ▪ We zijn er altijd en overal ▪ We stellen u in staat de beste financiële beslissingen te nemen ▪ We worden steeds beter Om voor een onderscheidende klantbeleving te zorgen, streven we voortdurend naar vereenvoudiging en stroomlijning van onze organisatie, naar operationeel uitstekende prestaties, verbetering van de prestatiecultuur binnen ons bedrijf en uitbreiding van onze kredietverleningscapaciteit. De doelstellingen zijn gebaseerd op de strategie en voor de lange termijn vastgesteld door het Bestuur Bank. Deze doelstellingen worden voortdurend gecontroleerd en geëvalueerd. Wat betreft de risicobereidheid van ING wordt rekening gehouden met de missie, strategie en doelstellingen van ING. De verschillende risicobeleidslijnen binnen ING waarborgen de naleving van en controle op de risicobereidheid, zoals vastgesteld, en periodiek herzien en geactualiseerd door het Bestuur Bank en uitgerold binnen de bedrijfsonderdelen van ING. De transformatie-onderwerpen worden door het Bestuur behandeld op basis van een transformatiekalender. Het jaarlijkse MTP-proces (Middellange Termijn Plan), waarin plannen voor een periode van drie jaar worden opgenomen, is eveneens gebaseerd op de Think Forward-strategie van ING. Het MTP voor de periode 2016-2018 is in december 2015 goedgekeurd door het Bestuur Bank en in januari 2016 door de Raad van

Commissarissen. Naast het MTP ontwikkelen landen 2020-plannen om het langetermijndenken en -handelen te waarborgen en stimuleren.

ING's Sustainability Direction:

ING is van mening dat financiële dienstverlening een belangrijke rol speelt bij het creëren van een gezonde en duurzame wereld. We moeten niet alleen zelf duurzamer worden door onze directe voetafdruk te beperken, maar ook door de keuzes die we maken bij de financiering van, het beleggen en investeren in en de dienstverlening aan onze klanten en de maatschappij als geheel.

Duurzaamheid is daarom direct geïntegreerd in de kern van onze bedrijfsstrategie. Om een verantwoorde onderneming te zijn, moeten we mensen helpen een stap voorop te laten blijven lopen. We doen dit door:

- de financiële zelfredzaamheid van mensen te ondersteunen en te versnellen. Met online platforms, blogs, praktische hulpmiddelen en discussiebijeenkomsten willen we onze klanten helpen bij het maken van financiële plannen en besluiten.
- naast onze eigen transitie (vermindering van onze voetafdruk), onze zakelijke klanten te helpen bij de transitie van hun bedrijf naar meer duurzaamheid en ten slotte door de maatschappij als geheel te informeren over duurzame transitie die gemaakt kunnen worden (bijvoorbeeld het rapport over Circulaire economie, gepubliceerd op [ing.com](https://www.ing.com)).

Meer informatie over de Sustainability Direction van ING vindt u op [ing.com](https://www.ing.com).

Onze financierings- en beleggingsbeleid evenals onze bredere bedrijfsambities zijn gestructureerd rond sterk geïntegreerde sociale, ethische en milieutechnische criteria. Er is een uitgebreid beleidskader voor sociale en milieurisico's (ESR) ontwikkeld. Dit beleidskader biedt onze bedrijfsonderdelen wereldwijd op een geautomatiseerde manier ondersteuning bij de beslissing over klantcontacten en de beoordeling van financieringsvoorstellen. Het ESR-beleidskader en andere duurzaamheidsrichtlijnen zijn beschikbaar voor het publiek en worden regelmatig geactualiseerd. Hoe we deze toepassen en waarom we bepaalde sectoren/activiteiten financieren wordt verder uitgelegd op onze website onder "[Onze standpunten](#)". Hier wordt op een eenvoudige manier uitleg gegeven over verschillende onderwerpen, voorover vragen waren gerezen bij onze belanghebbenden.

Naast het ESR-beleidskader, dat is ontwikkeld om te zorgen voor goed onderbouwde besluitvorming die aansluit bij de Waarden van ING én ons streven om op een verantwoorde manier financiële diensten te leveren, gaan we ook proactief op zoek naar klanten die het op het gebied van duurzaamheid beter doen dan hun branchegenoten. [Het Sustainable Finance Team \(SFT\)](#) ondersteunt en promoot marktkansen op het gebied van duurzaamheid binnen ING. Dit past

	bij een van de pijlers onder de Sustainability Direction: Sustainable Transitions. Het SFT streeft naar een gezonde en sterke portefeuille die de economie van de toekomst ondersteunt. Momenteel is bijna 28 miljard van de 35 miljard (2020-doelstelling) aan duurzame transitie gefinancierd.
Een bank kiest haar positionering zodanig dat zakelijke belangen en de maatschappelijke rol die zij vervult, in elkaars verlengde liggen. Dat komt ook tot uitdrukking in de governancestructuur van de bank en is leidend bij de uitvoering van het op de missie, strategie en doelstellingen gebaseerde beleid van de bank.	Op basis van het reglement van het Bestuur Bank zal het Bestuur Bank bij de uitoefening van haar taken handelen in overeenstemming met de belangen van de bank en de daarmee verbonden ondernemingen. Daarbij houdt zij rekening houdend met de belangen van alle bij de bank betrokken partijen. Bij de afweging van deze belangen zal het Bestuur Bank de continuïteit van de bank, alsmede de maatschappelijke omgeving waarin de bank functioneert steeds voor ogen houden. Voorstellen aan het Bestuur Bank en de Raad van Commissarissen moeten ten minste twee elementen bevatten, namelijk (i) welke invloed het voorstel kan hebben op klanten en andere belanghebbenden, en (ii) of het voorstel aansluit bij de strategie. Wat betreft de invloed die een voorstel heeft op klanten en andere belanghebbenden moet duidelijk worden in hoeverre er bij de afweging van alle belangen voor bank, rekening is gehouden met de belangen van de klant. Daarnaast moet duidelijk zijn wat de verwachte invloed van het voorstel is. Uit de mate waarin wordt voldaan aan de doelstelling om "<i>mensen in staat te stellen om zowel privé als zakelijk steeds voorop te blijven lopen</i>" moet blijken of het voorstel aansluit bij de strategie. Daarnaast wordt van onze medewerkers verwacht dat zij een zorgvuldige afweging maken tussen de belangen van alle bij de bank betrokken partijen, met name die van klanten, aandeelhouders, medewerkers en de maatschappij waarin de bank actief is. Dit vormt een belangrijk element in de Bankierseed die onze medewerkers in Nederland moeten afleggen. Daarnaast heeft het Bestuur Bank in 2015 de ING Orange Code geïntroduceerd, die geldt voor alle medewerkers. De Orange Code, voorheen bekend als de ING Business Principles, bestaat uit de ING Waarden en de ING Gedragingen, en beschrijft de manier van werken bij ING. De Orange Code en met name de ING Gedragingen vormen een essentieel onderdeel van ING's nieuwe Step Up Performance Managementsysteem en alle medewerkers wereldwijd worden jaarlijks op basis van deze ING Gedragingen beoordeeld. We zijn van mening dat het ondersteunen en stimuleren van economische, sociale en milieutechnische vooruitgang een zeer belangrijke functie is van elke financiële instelling. Hierdoor kan namelijk de kwaliteit van leven van de mensen in de samenleving verbeteren. Dit is waar het

bij waardecreatie voor, en met, onze belanghebbenden om moet gaan. En dit past goed bij onze doelstelling: *“mensen in staat te stellen om zowel privé als zakelijk steeds voorop te blijven lopen”*. In ons jaarverslag beschrijven we hoe we waarde creëren voor de verschillende belanghebbenden.

We zijn van mening dat het onze rol als financiële instelling is om economische, sociale en milieutechnische vooruitgang te stimuleren en aan te moedigen waardoor de kwaliteit van leven verbetert. We geloven in het hebben van een langetermijnvisie en verder te kijken dan alleen het beperken van schade: we willen duurzame vooruitgang stimuleren. Daarom vormt duurzaamheid een integraal onderdeel van onze strategie en ligt het verankerd in onze bedrijfsvoering. Dit komt ook tot uitdrukking in de manier waarop de Duurzaamheidsafdeling van ING wordt bestuurd, met een directe rapportagelijijn naar de vicevoorzitter van de bank.

De dialoog met belanghebbenden is sinds jaar en dag een belangrijk element in de strategie van ING. We houden steeds de vinger aan de pols bij verschillende groeperingen, waarvan klanten, medewerkers, toezichthouders, aandeelhouders, maatschappelijke organisaties, overheden en burgers de belangrijkste zijn. We gaan (pro)actief op zoek naar feedback van en geven, indien gevraagd, feedback aan onze belanghebbenden door middel van een constructieve dialoog over verschillende onderwerpen, bijvoorbeeld tijdens Investor Days, roadshows en gesprekken met klanten (zoals in de Klantenraad). In 2016 is ING gestart met de ING Community: een toegankelijk en transparant online platform waar medewerkers en klanten van ING met elkaar communiceren over de meest uiteenlopende onderwerpen.

Het resultaat van onze periodieke materialiteitsanalyse (gebaseerd op de zogenoemde "Materiality Assessment") helpt ING bij haar strategische besluitvorming, dialoog met belanghebbenden en rapportages. Voor de materialiteitsanalyse over 2015 heeft ING contact opgenomen met het topmanagement en met zes groepen belanghebbenden (zakelijke en particuliere klanten, beleggers, NGO's, toezichthouders en medewerkers) in vijf landen. Meer dan 1.500 respondenten uit Nederland, Polen, Duitsland, Spanje en Turkije hebben ons laten weten welke kwesties voor hen het belangrijkste zijn. Dit heeft geresulteerd in een materialiteitsmatrix die terug te vinden is in het jaarverslag en op de website van ING.

In 2016 hebben we een *kwalitatieve* dialoog met belanghebbenden georganiseerd waarin de uitkomsten van de materialiteitsanalyse over 2015 nader zijn besproken. Tijdens deze bijeenkomst waren vertegenwoordigers van alle (interne en externe) groepen belanghebbenden aanwezig alsmede onze vicevoorzitter. De discussie leidde er uiteindelijk toe dat het belang van een aantal uitkomsten van de kwantitatieve materialiteitsanalyse 2015 genuanceerd werd. Verder organiseerden we een aantal interne bijeenkomsten waarin vertegenwoordigers van zeven belangrijke afdelingen (Risk, Retail (council), Wholesale Banking, Corporate Strategy, Finance, HR en Sustainability) hun mening gaven over deze 2015 uitkomsten.

	En ten slotte organiseerden we twee verschillende bijeenkomsten tussen onze vicevoorzitter en twee NGO's (Greenpeace en Oxfam). Dergelijke bijeenkomsten blijven we organiseren, om eventuele waarschuwingssignalen vroeg op te merken en om inzicht te krijgen in bepaalde zorgen die leven. Hierdoor komen we te weten welke kwesties voor de betrokken partijen het belangrijkste zijn en hoe we een goede afweging kunnen maken tussen hun belangen en die van ons bedrijf. We geven de voorkeur aan een geïntegreerde aanpak als het gaat om de dialoog met belanghebbenden. In plaats van eenmalige gesprekken over een bepaald onderwerp, zijn we voortdurend in overleg over onze rol in de samenleving, onze producten en diensten, onze bedrijfsresultaten en andere onderwerpen.
De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn - met inachtneming van ieders taken en bevoegdheden - verantwoordelijk voor de inrichting van een goede governancestructuur en voor naleving van deze governanceprincipes. De leden van de raden vervullen een voorbeeldfunctie voor alle medewerkers van de bank. In hun dagelijks handelen geven zij zich daar terdege rekenschap van. De Raad van Commissarissen beoordeelt jaarlijks de wijze waarop de leden van de Raad van Bestuur hun voorbeeldfunctie vervullen.	De statuten, reglementen, de besluitvormingsstructuur en het ING Governance Manual, die allen in 2016 zijn geactualiseerd, sluiten aan bij de relevante Nederlandse en internationale corporate governance normen. ING onderhoudt een actieve dialoog met toezichthoudende instanties, vertegenwoordigers van overheden en andere financiële instellingen over relevante ontwikkelingen in corporate governance. De wet- en regelgeving die van toepassing is op ING is terug te vinden in het onderdeel Policy & Procedures op het intranet van ING. Alle beleidsmaatregelen en procedures worden hier gepubliceerd en het dient als enige bron van waarheid voor de medewerkers van ING. Er is een intern controleraamwerk ingericht dat ervoor moet zorgen dat de normen die op het hoofdkantoor worden vastgesteld lokaal geïmplementeerd worden overeenkomstig de Think Forward-strategie. Het zorgt voor een efficiënt en effectief controlemechanisme waarbij de juiste goedkeuring wordt verkregen voor nieuwe of geactualiseerde externe vereisten. Op verschillende momenten in het jaar, op ad hoc of periodieke basis, bespreken en rapporteren het Bestuur Bank en de Raad van Commissarissen governance gerelateerde onderwerpen en de naleving daarvan binnen ING. Dit vindt bijvoorbeeld plaats tijdens de periodieke vergaderingen van het Bestuur Bank en de Raad van Commissarissen en tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA), ondersteund door informatie uit het jaarverslag van ING. Verder is het bestuur zich bewust van zijn positie en van het belang een voorbeeldfunctie te vervullen. In 2016 heeft een effectiviteitsonderzoek van het bestuur plaatsgevonden en het bestuur beoordeelt periodiek de effectiviteit van de vergaderingen (bijvoorbeeld aan de hand van periodieke enquêtes die zijn ingevuld door andere deelnemers aan de vergaderingen). Het functioneren van de individuele leden van het Bestuur Bank wordt regelmatig geëvalueerd door de Raad van Commissarissen.

De raad van bestuur en de raad van commissarissen zijn - met inachtneming van ieders taken en bevoegdheden - **verantwoordelijk voor het ontwikkelen, uitdragen en handhaven van standaarden in de bank met betrekking tot integriteit, moraliteit en leiderschap.**

Daarnaast **dragen zij zorg voor goede 'checks & balances' en het borgen van een robuuste IT-infrastructuur** die essentieel is voor het functioneren van de bank. Goede checks en balances betekent onder meer dat de compliance-functie ook binnen de raad van bestuur en raad van commissarissen geborgd is.

Alle leden van het Bestuur Bank hebben de Bankierseed afgelegd, evenals alle medewerkers van ING in Nederland en de leden van de Raad van Commissarissen.

Ons bedrijf draait om mensen en om vertrouwen. Alleen met professionaliteit en integriteit kunnen we het vertrouwen van onze belanghebbenden behouden en de reputatie van ons bedrijf beschermen. Alles wat ING doet is gebaseerd op integriteit en verantwoordelijkheid. Bij welke bedrijfsactiviteit we ook betrokken zijn, we houden vast aan onze waarden. Integriteit staat boven alles en we hechten grote waarde aan zorgvuldigheid en eerlijkheid.

Door middel van verschillende communicatiekanalen en e-learning modules, waaronder het zogenoemde Promoting Integrity Programme, worden bewustzijn en verwachtingen ten aanzien van ING Waarden en ING Gedragingen actief onder de aandacht gebracht van de medewerkers. Door middel van diverse enquêtes worden wereldwijd terugkoppeling en suggesties gevraagd van ING-medewerkers over hun betrokkenheid en over de vraag hoe binnen ING wordt omgegaan met specifieke gedragingen, activiteiten en processen.

In lijn met het bovenstaande heeft ING een Klokkenluider Policy ingesteld, waardoor het mogelijk wordt om in aanvulling op de reguliere rapportagekanalen anoniem integriteitskwesties te melden.

In 2016 heeft het Bestuur Bank besloten tot de introductie van het Think Forward Leadership Programme in 2017. In tegenstelling tot veel andere programma's wordt met dit programma gelijke aandacht geschonken aan de behoeften en doelstelling van elke individuele leider, de context van ons bedrijf en de cultuur die we binnen ING willen creëren. Het HR-team heeft zorgvuldig gekeken naar onze strategie en de gezondheid van onze organisatie om vast te stellen welke leiderschapsstijl de meest succesvolle resultaten zullen opleveren. We hebben daarbij onder andere gebruik gemaakt van de Organizational Health Index (OHI) en de resultaten van het Medewerkersbetrokkenheidonderzoek.

Het borgen van een robuuste IT-infrastructuur

ING is van mening dat IT van essentieel belang is voor het functioneren van de bank. Deze speelt een cruciale rol bij het nakomen van onze beloftes en het op basis van onze Think Forward-strategie realiseren van een onderscheidende klantbeleving. Onze Chief Operations Officer, die tevens lid is van het Bestuur Bank, is verantwoordelijk voor de juiste aanpak van de IT, zowel op bestuursniveau als in de rest van de organisatie.

ING streeft naar een robuuste IT-infrastructuur. Dit betekent dat de levering van diensten en gegevens aan onze belanghebbenden, qua betrouwbaarheid, integriteit en beschikbaarheid tegen

	redelijke kosten, goed onderhouden wordt en voortdurend aangepast wordt aan toekomstige behoeften en ontwikkelingen van onze klanten en andere belanghebbenden. Om dit te realiseren heeft ING een bestuursmodel (van mensen, processen en technologieën) ontwikkeld om onze dienstverlening op niveau te houden en, indien nodig, te verbeteren. Het gaat hier bijvoorbeeld om processen waarmee normen en beleid worden vastgesteld, processen om de IT-infrastructuur te handhaven en aan te passen, processen voor de accountantscontrole (zowel in- als extern) en processen om te voorzien in toekomstige behoeften. Gezien het toenemende belang van digitalisering hebben we in 2016 wederom veel aandacht besteed aan het verbeteren van beschikbaarheid, betrouwbaarheid, gegevensbescherming en beveiliging van onze IT-infrastructuur. We streven ernaar om de betrouwbaarheid te verbeteren door onze IT-omgeving te vereenvoudigen, zowel wat betreft de datacentra als de platforms waar onze applicaties op draaien. Zo hebben we het accountmanagementsysteem voor de retailproducten consumptief krediet, sparen en betalen onder één bankapplicatie samengebracht. De beschikbaarheid van onze kanalen voor de klant is vergeleken met 2015 verbeterd. De implementatie van technische oplossingen heeft deze kanalen minder kwetsbaar gemaakt voor storingen. Daarnaast is de controle op onze applicaties en processen verbeterd. We zijn blijven investeren in de automatisering van softwaredistributie waardoor het aantal repetitieve, handmatige taken afneemt. Dit draagt bij aan een robuuste IT-infrastructuur. ING Bank heeft haar weerbaarheid tegen cybercriminaliteit verder verbeterd door het bewustzijn van de medewerkers op dit gebied te vergroten en de controle op cybercrimerisico's uit te breiden. Daarnaast biedt ING ethische hackers de mogelijkheid om eventuele kwetsbaarheden in de online dienstverlening van ING te melden.
De raad van bestuur bevordert verantwoord gedrag en een gezonde cultuur, zowel aan de top van de bank als door de hele organisatie heen. Hij heeft daarbij oog voor het belang van de klanten van de bank en andere stakeholders. De raad van commissarissen ziet daarop toe.	In oktober 2016 maakte ING het thema bekend van haar strategie-update: 'Accelerating Think Forward'. Om de Think Forward-strategie te versnellen heeft ING een aantal initiatieven ontwikkeld om de klantbeleving verder te verbeteren, het aantal primaire klanten te vergroten, de kredietverlening uit te breiden en de efficiency te verbeteren. Klanten worden steeds digitaler en bankieren meer en meer via mobiele apparatuur. Wereldwijd zijn hun behoeften en verwachtingen hetzelfde, en zij verwachten van ons dat wij net zo snel als bedrijven in andere sectoren gebruikmaken van nieuwe technologieën. Om met digitaal bankieren voorop te blijven lopen, moeten we een betere klantbeleving bieden die snel, persoonlijk, naadloos en relevant is. In dat licht zijn we voornemens een traject te starten van convergentie naar één digitaal platform. Landen met vergelijkbare waardeproposities willen hun bedrijfsmodellen harmoniseren en gezamenlijke operationele platforms ontwikkelen. Daarbij is het de bedoeling dat

infrastructuur-, data- en ondersteunende functies voor landen en divisies gestandaardiseerd worden.

Sinds de introductie van Think Forward in 2014 hebben we op veel fronten vooruitgang geboekt. We hebben dit bereikt door duidelijk en eenvoudig te zijn, altijd en overal beschikbaar te zijn en door ons te richten op onze doelstelling om *'mensen in staat te stellen zowel privé als zakelijk steeds voorop te blijven lopen'*. Daarnaast hebben we ook beloofd om steeds beter te worden, en dat is precies waar Accelerating Think Forward zich op richt.

In de Orange Code staan onze nieuwe normen en waarden die aangeven hoe we onze doelstelling willen realiseren. Het is een verklaring van wie wij zijn. Het beschrijft wat we iedere dag op het werk van elkaar kunnen verwachten. Het zijn normen waar wij samen waarde aan hechten, die we proberen na te leven en waar anderen ons op kunnen beoordelen.

Integriteit boven alles

De activiteiten van ING raken het leven van velen: klanten, medewerkers, aandeelhouders, leveranciers en de samenleving als geheel. Iedereen kan en mag van ons verwachten dat we integer handelen. Een goed evenwicht bewaken tussen de rechten en belangen van alle betrokkenen is cruciaal voor de levensvatbaarheid van onze onderneming. Dat we die besluiten nemen waar we later nog steeds achter staan, omdat ze in lijn zijn met onze waarden. Door die waarden ook expliciet te maken, weet de wereld welk gedrag zij van ons kan verwachten.

De Orange Code bestaat uit twee onderdelen: i) ING Waarden, en (ii) de ING Gedragingen.

ING Waarden - onze harde beloftes aan de wereld. De principes waar we ons aan houden - wat er ook gebeurt.

- *We zijn eerlijk*
- *We zijn verstandig*
- *We zijn verantwoordelijk.*

Ga voor meer informatie over de ING Waarden naar www.ing.com.

ING Gedragingen - onze manier van handelen waarmee we ons onderscheiden van de rest. De afspraken die we met elkaar maken en normen waaraan we elkaars prestaties toetsen.

- *Je pakt het op en maakt het waar*
- *Je helpt anderen succesvol te zijn*
- *Je loopt altijd een stap voor*

Klantgerichtheid

In de Orange Code en de Klantbelofte zit het concept 'Klantbelang Centraal' verankerd.

ING heeft Customer Golden Rules opgesteld: vijf principes die ervoor moeten zorgen dat bij productontwikkeling en verkoopactiviteiten steeds het klantbelang centraal staat. De Customer Golden Rules maken onlosmakelijk deel uit van de productgoedkeuring en -evaluatie.

Er wordt nauwkeurig gecontroleerd of het klantbelang centraal staat, en eventuele bevindingen worden opgevolgd, bijvoorbeeld ten aanzien van de klachtenafhandelingsprocedure, de Net Promoter Score (een instrument waarmee de klanttevredenheid wordt gemeten) en de Winning Performance Culture Survey (een medewerkers onderzoek dat binnen ING bekend staat als 'WPC').

Tot de procedures voor verantwoord gedrag en een gezonde cultuur behoren:

- De introductie van de Orange Code door onder andere het nieuwe Step Up Performance Management-systeem waar de Orange Code onderdeel van is. De Orange Code Pulse Check, een instrument om te evalueren in hoeverre we conform de Orange Code Gedragingen handelen. Door verbeterpunten te identificeren kunnen personen en teams in dialoog nagaan of hun gedrag in lijn is met de Orange Code Gedragingen en in hoeverre zij goed met elkaar samenwerken.
- De introductie van Kudos, een online tool waarmee complimenten kunnen worden uitgedeeld. Hiermee hebben medewerkers de mogelijkheid om complimenten ('Kudos') te geven aan collega's die zich gedragen conform de Orange Code.
- PIP-modules (Promoting Integrity Programme) waarbij via e-learning en discussiebijeenkomsten integer gedrag wordt getraind.
- De Klokkenuider Policy, waarmee buiten de normale kanalen om (anoniem) integriteitskwesties kunnen worden gerapporteerd.
- Een initiatief op het gebied van Gedrag en Ethiek, waarmee maatregelen en instrumenten worden ontwikkeld om het bedrijf en de medewerkers te helpen een op integriteit gebaseerde cultuur te ontwikkelen.

Bijvoorbeeld:

- Compliance Risk Culture Monitoring (CRCM): een nieuwe, op interviews gebaseerde methode dat de perceptie van medewerkers over bepaalde gedragingen meet (zogenoemde 'soft controls'). Onderwerpen als communicatie, leiderschap, besluitvorming en handhaving komen aan de orde. Op basis van een representatief aantal interviews worden vanuit een (risico-)cultuurperspectief aanbevelingen gedaan aan het management over verbeteringen van de organisatie. Veel WPC-vragen hebben ook betrekking op deze 'soft controls'. Vaak wordt er een link gemaakt naar de WPC-scores van de betreffende afdeling.

- Het Conduct & Ethics team werkt ook aan de ontwikkeling van instrumenten om het besluitvormingsproces binnen ING te verbeteren, met name wat betreft de afweging tussen de rechten en belangen van alle betrokken partijen.

Binnen ING Bank Nederland:

- De introductie van de Bankierseed.
- De Bankierseed is tot stand gekomen op initiatief van Nederlandse banken en later wettelijk vastgelegd. In Nederland hebben de leden van het Bestuur Bank in 2013 de Bankierseed afgelegd, als voorbeeld voor de gewenste toon aan de top.
- Het afleggen van de eed is onderdeel van de indiensttredingsprocedure voor nieuwe ING-medewerkers in Nederland.
- Door de eed af te leggen beloven medewerkers onder andere dat zij de belangen van klanten, aandeelhouders, de bank zelf, de medewerkers en de andere betrokken partijen zorgvuldig zullen afwegen. Daarbij zullen zij de belangen van de klanten centraal stellen.
- Het afleggen van de eed is een betekenisvolle ceremonie, die gecombineerd wordt met een e-learning module, een teamopdracht en een dialoogsessie.
- Na de invoering van de Bankierseed is een tuchtprocedure ingesteld die is verankerd in de Gedragscode van ING in Nederland. De medewerkers zijn hierover geïnformeerd.
- Verder is er in Nederland een commissie ingesteld rond de Bankierseed. Eventuele dilemma's waar medewerkers in hun dagelijks werk mee te maken krijgen, kunnen aan deze commissie worden voorgelegd. Bespreking van deze dilemma's is nuttig om beter inzicht te krijgen in de belangrijkste dilemma's en toekomstige kwesties. Zij vormen de basis voor aanvullende richtlijnen om de duurzame financiële dienstverlening aan onze klanten verder te verbeteren. Een aantal van deze dilemma's is ook besproken met de Nederlandse Vereniging van Bank (NVB).
- Het Expertisecentrum Ethiek (ECE) verzorgt discussies, geeft advies en documenteert besluiten naar aanleiding van deze dilemma's en draagt daarmee bij aan de ontwikkeling, definiëring en communicatie van op integriteit gebaseerd gedrag door als moreel kompas te dienen voor de organisatie.
- Medewerkers die contact hebben met klanten met betalingsachterstanden worden getraind in evenwichtige besluitvorming, om ervoor te zorgen dat de rechten en belangen van de verschillende betrokken partijen in de besluitvorming worden meegenomen. De medewerkers die deze training volgen zijn onder andere afkomstig van Credit Risk Management en Credit Risk Restructuring.

Andere relevante (recente) ontwikkelingen zijn:

- Binnen ING Bank Nederland is de Agile-methode geïmplementeerd, een nieuwe flexibele manier van werken. Dankzij de introductie van multidisciplinaire teams met volledige verantwoordelijkheid worden producten en diensten sneller op de markt gebracht. Hierdoor kan veel sneller tegemoet gekomen worden aan de veranderende behoefte van de klant.

	▪ De Customer Golden Rules zijn toegevoegd aan het proces van productgoedkeuring en -evaluatie (PARP). Het doel van PARP is dat zorgvuldig wordt omgegaan met de belangen van de klant en andere betrokken partijen. De klant staat centraal bij de ontwikkeling van producten, diensten en de communicatie. De Customer Golden Rules zijn zodanig geformuleerd dat verdere analyse van producten en diensten wordt gestimuleerd om te waarborgen dat rekening wordt gehouden met de behoefte van de klant. Daarnaast waarborgt PARP dat aan alle relevante wet- en regelgeving en beleidslijnen wordt voldaan. ▪ Het Client Product Approval Committee (CPAC) bepaalt de risicobereidheid van de bank bij het aanbieden van financiële instrumenten. Het doel van het CPAC is om er onder andere voor te zorgen dat ING alleen producten verkoopt die passen bij de klant. Daarbij wordt gekeken naar kennis, doelstellingen en ervaring van de klant in combinatie met de complexiteit van het product. Het CPAC geeft een duidelijk overzicht van de producten die per klantcategorie kunnen worden aangeboden en geeft tevens een meer gedetailleerde indeling waardoor ING nauwkeuriger te werk gaat dan wettelijk vereist is. ▪ De Omnichannel-dienstverlening: ING wil de klant voorzien van uniforme, deskundige informatie, onafhankelijk van welk kanaal wordt gebruikt of welke adviseur betrokken is. Dankzij de Omnichannel-dienstverlening kan er moeiteloos tussen de verschillende kanalen gewisseld kan worden zonder verlies van informatie terwijl de klantbeleving steeds hetzelfde blijft. ▪ De Financieel Fit Wijzer: ING wil haar klanten oproepen om aan de slag te gaan met hun geldzaken, zodat zij die nu en in de toekomst op orde hebben. Met de Financieel Fit Wijzer kunnen de financieel experts van ING de klanten beter adviseren en voorzien van instrumenten om met behulp van de 'Mijn ING'-omgeving en de ING-betalapp financieel inzicht te krijgen. ▪ Klantbelang Centraal (KBC) is onderdeel van de Orange Promise en de doelstellingen van ING Bank Nederland. Daarnaast worden initiatieven ontwikkeld om zelfanalyse binnen elke afdeling te stimuleren. Daarbij wordt gekeken in hoeverre daadwerkelijk rekening wordt gehouden met de belangen van de klant en hoe de KBC-uitgangspunten zijn geïntegreerd in de organisatie.
De uitgangspunten uit het Maatschappelijk Statuut van de Nederlandse Vereniging van Banken moeten tot uitdrukking komen in de cultuur van een bank. Deze uitgangspunten moeten in de organisatie van de bank worden geborgd en de bank betreft deze ook in contacten met haar stakeholders. Daarmee wordt inzichtelijk op welke wijze de bank omgaat met de uitgangspunten van dit statuut.	Hoe ING de doelstelling om “<i>mensen in staat te stellen zowel privé als zakelijk steeds voorop te blijven lopen</i>” wil realiseren, staat omschreven in de Orange Code. <i>ING's Sustainability Direction:</i> ING is van mening dat financiële dienstverlening een belangrijke rol speelt bij het creëren van een gezonde en duurzame wereld. Verduurzaming wordt niet alleen bereikt door te werken aan de beperking van onze directe voetafdruk, maar ook door de keuzes die we maken bij de financiering van, het beleggen en investeren in en de dienstverlening aan onze klanten en de maatschappij als geheel.

Duurzaamheid is derhalve direct geïntegreerd in de kern van onze bedrijfsstrategie. Om een verantwoorde onderneming te zijn, moeten we mensen helpen een stap voorop te blijven lopen. We doen dit door:

- de financiële zelfredzaamheid van mensen te ondersteunen en te versnellen. Met online platforms, blogs, praktische hulpmiddelen en discussiebijeenkomsten willen we onze klanten helpen bij het maken van financiële plannen en besluiten.
- naast onze eigen transitie (vermindering van onze voetafdruk), onze zakelijke klanten te helpen bij de transitie van hun bedrijf naar meer duurzaamheid en ten slotte door de maatschappij als geheel te informeren over duurzame transitie die gemaakt kunnen worden (bijvoorbeeld het rapport over Circulaire economie, gepubliceerd op ing.com).

Daarnaast staat duurzaamheid periodiek op de agenda van het Bestuur Bank en de Raad van Commissarissen en vormt het onderdeel van het programma voor permanente educatie.

De functie van ING in de samenleving:

ING wil begrijpen wat de belangrijke vraagstukken zijn rond onze bedrijfsactiviteiten en onze functie in de samenleving. We maken gebruik van de materialiteitsbeoordeling om vast te stellen aan welke economische, sociale en milieutechnische onderwerpen we prioriteit moeten geven. In 2015 bestond de kwantitatieve beoordeling uit:

- het identificeren van de verschillende vraagstukken die momenteel belangrijk zijn voor ING en haar belanghebbenden wereldwijd;
- het stellen van prioriteiten met behulp van een materialiteitsmatrix, aan de hand van de kwesties die het zwaarst wegen voor onze belanghebbenden en die potentieel de grootste invloed hebben op ING. Prioriteitsstelling vindt plaats aan de hand van de materialiteitsenquête die naar belanghebbenden over de hele wereld wordt gestuurd.
- Vervolgens wordt gekeken wat de vraagstukken met de hoogste materialiteit (zowel op mondiaal als lokaal niveau) ons duidelijk maken. Bekijk voor meer informatie het Jaarverslag 2016.

In 2016 hebben we een *kwantitatieve* dialoog met belanghebbenden georganiseerd waarin de uitkomsten van de materialiteitsanalyse over 2015 nader zijn besproken. Tijdens deze bijeenkomst waren vertegenwoordigers van alle (interne en externe) groepen belanghebbenden aanwezig alsmede onze vicevoorzitter. De discussie leidde er toe dat het belang van een aantal uitkomsten van de materialiteitsanalyse 2015 op een aantal punten genuanceerd werd. Verder organiseerden we een aantal interne bijeenkomsten waarin vertegenwoordigers van zeven belangrijke afdelingen (Risk, Retail (council), Wholesale Banking, Corporate Strategy, Finance, HR en Sustainability) ook hun mening gaven over deze uitkomsten.

Naar aanleiding van het bovenstaande zullen de onderwerpen met de hoogste materialiteit gebruikt worden voor het geïntegreerde verslag over dit jaar, aangezien dit de onderwerpen zijn die het zwaarst wegen voor onze belanghebbenden en ons bedrijf. Rapportage over materialiteit is ook een van de vereisten in de rapportagerichtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI G4), de International Integrated Reporting Council (IIRC) en een belangrijke factor voor onze rating in de Dow Jones Sustainability Indices (DJSI).

Mede dankzij onze inspanningen is ING nu een van 's werelds meest duurzame beursgenoteerde banken. In 2016 werd ING door Sustainalytics uitgeroepen tot de best presterende bank uit een lijst van 395 banken. Ook waren we wederom een van de best scorende banken in de DJSI.

In oktober 2016 werd bekend dat de toonaangevende non-profitorganisatie CDP ING tot de beste 9% van duizenden bedrijven beschouwt voor wat betreft acties en strategieën die klimaatverandering moeten bestrijden. Verder is ING met de hoogst mogelijke score wederom opgenomen in CDP's *Climate A-list* van 193 bedrijven die toonaangevend zijn als het gaat om klimaatverandering. Ook ontving ING een Euronext/CDP Leadership Award voor haar uitstekende milieuraapportages.

Om de circulaire economie nog verder te stimuleren sloot ING zich in juni 2016 aan bij de Ellen MacArthur Foundation als officieel lid van de Circular Economy 100 (CE100). Als CE100-lid treedt ING toe tot een maximaal 100 leden tellende groep van internationale bedrijven die voorop lopen bij het creëren van kansen voor de circulaire economie. ING streeft ernaar om via de Ellen MacArthur Foundation haar kennis en netwerk met betrekking tot dit thema te vergroten. In samenwerking met experts, partners en andere CE100-leden wil ING de circulaire economie stimuleren en de zakelijke mogelijkheden die daarmee verband houden benutten.

Europa heeft er een grote speler op het gebied van recycling bij gekregen door de fusie van het internationale afvalverwerkingsbedrijf Shanks Group en het toonaangevende Nederlandse recyclingbedrijf Van Gansewinkel Groep. ING trad hierbij op als adviseur en underwriter, een bewijs van onze betrokkenheid bij de circulaire economie.

Sustainable Finance initieert, ondersteunt en promoot bij alle Wholesale Banking-onderdelen transacties die de overstap naar een duurzame economie versnellen. Het team brengt ING in contact met de beste klanten en duurzaamheidsprojecten in alle sectoren, waaronder duurzame energie, openbaar vervoer, groene gebouwen, waterzuivering. Zie voor meer informatie over de wereldwijde financiering door ING van duurzame projecten de betreffende paragraaf in het jaarverslag 2016.

In 2016 heeft ING in Nederland een bijdrage geleverd aan belangrijke projecten op het gebied van financiële zelfredzaamheid, ondernemerschap, inzetbaarheid, onderwijs, sport, cultuur en

natuurbescherming. ING heeft de succesvolle pilot van vorig jaar, waarbij hypotheekklanten die op zoek zijn naar werk begeleid worden, voortgezet. Voor deze klanten organiseert ING job-coachingbijeenkomsten met Randstad HR Solutions. ING neemt de kosten hiervoor voor haar rekening en dit jaar is de capaciteit daarvan verder vergroot. Klanten krijgen advies over het opstellen van hun cv en het schrijven van sollicitatiebrieven, over effectief netwerken en de beste manier om te zoeken naar geschikte vacatures. Deze service is onderdeel van een breder pakket aan ondersteunende maatregelen, zoals de Hypotheek Hulplijn en verschillende online tools. Een ander voorbeeld is een project waarbij ING-medewerkers tijdens de Week van het Geld vrijwillig 1000 lessen over geldzaken gaven op basisscholen. ING is al lange tijd sponsor van UNICEF en van het Nederlands voetbal (amateurs en KNVB). Ook culturele iconen zoals het Rijksmuseum, de Kunsthal Rotterdam en het Koninklijk Concertgebouworkest worden al lange tijd door ING gesponsord. En wat betreft natuurbehoud is ING al 20 jaar sponsor van Natuurmonumenten.

Het ING Nederland Fonds geeft donaties aan belangrijke projecten waarbij mensen ondersteund worden. Een voorbeeld daarvan is de Stichting Leer Zelf Online. Deze stichting ontwikkelt gratis online cursussen over geldzaken voor geestelijk gehandicapten. Via een speciale online leeromgeving kunnen zij hun financiële bewustzijn vergroten.

De ING Groenbank heeft een balanstotaal van EUR 800 miljoen en is een 100% dochtermaatschappij van ING Bank. ING Groenbank financiert duurzame investeringen door leningen te verstrekken tegen een gunstige rente aan bijvoorbeeld de biologische landbouw, duurzame energieprojecten, duurzame bouw en recyclingprojecten. De focus ligt hier vooral op Nederland. Alle onderliggende activa moeten een accreditatie hebben van de Nederlandse overheid. Dit maakt een accurate kwantificering mogelijk van de duurzame invloed van deze activa. In 2016 heeft een strategische verschuiving plaatsgevonden in de kredietportefeuille. ING Groenbank heeft de omvang van de leningen aan mid-corporate- en MKB-klanten sterk uitgebreid. Er zijn nieuwe kanalen aangeboord om kredieten te verstrekken aan klanten in commercieel vastgoed en structured finance-transacties aan klanten die zich bezig houden met kleine en middelgrote projecten op het gebied van duurzame energie. De ING Groenbank kon profiteren van het toenemende investeringsvolume binnen deze sectoren. Duurzaam ondernemen wordt steeds gebruikelijker en vormt steeds vaker onderdeel van de reguliere investeringsbeslissingen. Ook de ambities van de Nederlandse overheid op het gebied van hernieuwbare energie en duurzaamheid groeien. De verwachting is dan ook dat ING Groenbank in de komende jaren zal kunnen delen in de aanzienlijke groei aan investeringsmogelijkheden.

Naast het verstrekken van kredieten voor duurzame investeringen zet ING Groenbank tot tien procent van haar balanstotaal in voor activiteiten om financiële inclusie te bevorderen. Denk daarbij aan het verstrekken van microkredieten aan micro-ondernemers, herstructurering van schulden en het verstrekken van (financiële en niet-financiële) diensten aan klanten om de maatschappelijke en milieu-invloed zo groot mogelijk te maken. Met haar "A Billion to Gain 2016"-

	onderzoeksrapport heeft ING Groenbank een bijdrage geleverd aan de verschuiving binnen de sector Inclusieve Financiering naar meer kredietverlening voor het midden- en kleinbedrijf. Dit rapport was gericht op de rol van technologische innovatie bij het vinden van (micro-) financieringsmogelijkheden voor het MKB. Dit onderzoek vond plaats in samenwerking met de Wereldbank en de Global Partnership for Financial Inclusion, alsmede het NPM, een Nederlands platform voor inclusieve financiering. Real Estate Finance (REF) Nederland helpt klanten om in vijf stappen duurzamer te worden. Er wordt daarbij gebruik gemaakt van de ING REF Sustainable-app, gratis BREEAM-energiescans, groene financiering (ING Groenbank) met rentekorting en 100%-financiering van duurzame beleggingen, subsidieadvies en gratis labelcertificaten. REF streeft naar een volledig groene portefeuille in 2023 en wil de duurzaamheid van de vastgoedsector vergroten.
Alle medewerkers leven de op hen van toepassing zijnde formele regelgeving én zelfregulering na. De raad van bestuur en de raad van commissarissen zijn daar - met inachtneming van ieders taken en bevoegdheden - verantwoordelijk voor. De raad van bestuur is er verantwoordelijk voor dat de medewerkers bekend zijn en blijven met alle op de bank van toepassing zijnde regels, waarden en normen en blijven daar de aandacht op vestigen. De raad van commissarissen ziet daarop toe.	De ING Waarden en de ING Gedragingen zijn vastgelegd in de ING Orange Code. Deze code is van toepassing op alle medewerkers en wordt onderschreven door het Bestuur Bank. In de Orange Code staan onze waarden en gedragingen, die aangeven hoe we onze doelstelling willen realiseren. Het is een verklaring van wie wij zijn. Het beschrijft wat we iedere dag op het werk van elkaar kunnen verwachten. Het zijn normen waar wij samen waarde aan hechten, die we proberen na te leven en waar anderen ons op kunnen beoordelen. Daarnaast wordt met verschillende initiatieven benadrukt dat alle medewerkers weten hoe zij met hun acties en gedragingen het vertrouwen van klanten en belanghebbenden kunnen winnen en behouden. In het bijzonder: ▪ Alle leden van het Bestuur Bank hebben de Bankierseed afgelegd, evenals alle medewerkers van ING in Nederland en de leden van de Raad van Commissarissen. ▪ De wet- en regelgeving die van toepassing is op ING is terug te vinden in het onderdeel Policy & Procedures op het intranet van ING. Alle beleidsmaatregelen en procedures worden hier gepubliceerd en het dient als enige bron van waarheid voor de medewerkers van ING. ▪ Er is een intern controleraamwerk ingericht dat ervoor moet zorgen dat de standaarden die op het hoofdkantoor worden vastgesteld lokaal geïmplementeerd worden in lijn met de Think Forward-strategie. Het zorgt voor een efficiënt en effectief controlemechanisme waarbij de juiste goedkeuring wordt verkregen voor nieuwe of geactualiseerde externe vereisten. ▪ Door middel van verschillende communicatiekanalen en e-learning modules worden bewustzijn, verwachtingen en veranderingen in de interne richtlijnen en normen actief onder de aandacht gebracht van de medewerkers (bijvoorbeeld over marktmisbruik en de nieuwe richtlijnen die daarover medio 2016 in werking zijn getreden). De e-learning modules van ING zijn niet alleen gericht op de inhoud maar ook op de ING Waarden en Gedragingen. Elke ING-medewerker is er persoonlijk verantwoordelijk voor dat hij of zij op de hoogte is van de ING Waarden, de ING Gedragingen en de (lokale) gedragsregels. Behalve via de reguliere

rapportagekanalen kunnen medewerkers anoniem melding maken van (vermeende) onregelmatigheden of misdragingen binnen ING die leiden of kunnen leiden tot schending van de ING Orange Code, beleid van ING, wet- en regelgeving of andere codes.

De drie verdedigingslinies van ING

De inrichting van het risicobeheer van ING Bank is gebaseerd op drie verdedigingslinies. Elke lijn heeft een specifieke functie, en de verantwoordelijkheden zijn zodanig gedefinieerd dat de uitvoering van de taken gescheiden is van de controle over diezelfde taken. Tegelijkertijd moet nauw worden samengewerkt om risico's te identificeren, te beoordelen en te beperken. Zo worden risico's beheerd in lijn met de risicobereidheid zoals goedgekeurd door het Bestuur Bank en de Raad van Commissarissen en uitgerold binnen de verschillende onderdelen van ING Bank.

De commerciële (en hun operationele) afdelingen vormen de eerste verdedigingslijn. Zij zijn primair verantwoordelijk voor het dagelijkse risicobeheer. Binnen de toepasselijke kaders en limieten schrijven zij leningen uit, halen ze deposito's binnen en voorzien zij hun klanten van producten. Zij kennen hun klanten en zijn goed gepositioneerd om zowel in het belang van de klant als van ING te acteren.

De tweede verdedigingslijn bestaat uit toezichts- en risicobeheerfuncties, waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor de risicobeheerorganisatie onder leiding van de Chief Risk Officer, die binnen het Bestuur Bank de primaire verantwoordelijkheid heeft voor het risicobeheer. Als lid van het Bestuur Bank zorgt de CRO ervoor dat risicomanagementkwesties op het hoogste niveau worden besproken, zodat er wordt gezorgd voor de juiste toon aan de top. De CRO stuurt een functionele, onafhankelijke risico-organisatie aan, zowel op het hoofdkantoor als bij de bedrijfsonderdelen, die de commerciële afdelingen ondersteunt in hun besluitvorming maar ook voor voldoende tegenwicht kan zorgen om het risicoprofiel binnen de vastgestelde risicobereidheid te houden.

De interne auditfunctie zorgt voor een onafhankelijke (dus buiten de risico-organisatie gelegen) en objectieve beoordeling van de effectiviteit van de interne controles van de eerste twee linies, waaronder financieel en niet-financieel risicobeheer en vormt daarmee de derde verdedigingslijn.

2 Raad van Commissarissen

Tekst Code Banken 2015	Implementatie door ING
De raad van commissarissen is zo samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Hij stelt een risicocommissie en een auditcommissie in. De leden van de raad van commissarissen zijn bereid en in staat om voldoende tijd voor hun taak vrij te maken en tonen inzet en betrokkenheid. Tegelijkertijd zijn zij kritisch en onafhankelijk.	De Raad van Commissarissen van ING is zodanig samengesteld dat hij zijn taken naar behoren kan vervullen. De Raad telt momenteel acht leden. De diversiteit binnen de Raad van Commissarissen komt onder andere tot uitdrukking in zaken als geslacht, leeftijd, plaats van herkomst en professionele achtergrond van de leden. De brede diversiteit in professionele achtergrond van de commissarissen waarborgt het complementaire profiel van de Raad. De Raad van Commissarissen treedt collegiaal op. Hoewel besluiten formeel bij meerderheid van stemmen worden genomen, werkt de Raad in principe op basis van consensus. Alle leden van de Raad, met uitzondering van één commissaris, voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria zoals geformuleerd in de Nederlandse Corporate Governance Code. Elk jaar voert de Raad van Commissarissen een zelfevaluatie uit, waarbij onder andere de samenstelling van de Raad aan de orde komt. De Raad van Commissarissen heeft een profiel opgesteld waarin de uitgangspunten voor samenstelling en deskundigheid zijn opgenomen. Dit profiel wordt indien nodig herzien en geactualiseerd, rekening houdend met relevante interne en externe ontwikkelingen. De laatste update vond plaats in maart 2016 en werd in april 2016 voorgelegd aan de AVA. De leden van de Raad van Commissarissen van ING zijn voldoende beschikbaar en bereikbaar voor de vervulling van hun taken. De beschikbaarheid van de commissarissen komt onder andere tot uiting in de presentielijsten van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen. In 2016 was de presentie van de leden tijdens de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en haar commissies gemiddeld 98%. De Raad van Commissarissen kent een permanente Auditcommissie en een permanente Risicocommissie. Deze commissies komen ten minste bijeen voorafgaand aan de publicatie van de (kwartaal-) resultaten van ING. Buiten deze vergaderingen vindt, indien nodig, via e-mail of telefonisch overleg plaats. Daarnaast bezoeken individuele commissarissen op uitnodiging dan wel op eigen initiatief de kantoren van ING. Voorstellen die door het Bestuur Bank aan de Raad van Commissarissen worden voorgelegd, worden uitgebreid en diepgaand besproken. Indien nodig vragen leden van de Raad van Commissarissen om additionele informatie of een nadere toelichting op bepaalde onderwerpen. Bekijk voor meer informatie het Jaarverslag 2016.

Ieder lid van de raad van commissarissen is zich bewust van de maatschappelijke rol van een bank en de belangen van de verschillende stakeholders.

De Raad van Commissarissen houdt bij het uitoefenen van haar taken rekening met de maatschappelijke functie van de bank en de belangen van alle betrokken partijen. Elke commissaris volgt na zijn/haar benoeming een op maat gemaakt introductieprogramma om meer bekend te worden met ING, met bepaalde onderwerpen en zijn/haar rol als commissaris. Verder wordt gedurende het jaar een aantal voorlichtingssessies georganiseerd voor de Raad van Commissarissen over specifieke onderwerpen, bijvoorbeeld over de ontwikkeling op het gebied van toezicht en regelgeving, financiële verslaglegging inclusief IFRS9, compliance, duurzaamheid en risico- en kapitaalbeheer. Daarnaast organiseert ING een reguliere 'kennisdag' voor commissarissen, waar zij zich verder kunnen verdiepen in relevante ontwikkelingen voor de bank en de financiële sector, de zorgplicht naar de klant, integriteit, corporate governance, risicobeheer en financiële verslaglegging. In januari 2016 was de jaarlijkse kennisdag gericht op de beweegredenen achter het Accelerate Think Forward-programma. De volgende onderwerpen werden daarbij onder andere besproken: update over en ervaring met innovatie, IT-update, Organizational Health Index, actuele informatie over de divisies en het aandachtsgebied van de Chief Operations Officer. Daarnaast vormden IFRS 9, duurzaamheid, ontwikkelingen in regelgeving en toezicht, corporate governance alsmede een bezoek aan Hongkong en Beijing in september 2016 - met onder andere ontmoetingen met klanten - onderdeel van het programma voor permanente educatie van de Raad van Commissarissen.

Ieder voorstel aan de Raad van Commissarissen moet ten minste de volgende twee elementen bevatten: (i) de invloed die het voorstel heeft op klanten en andere belanghebbenden, en (ii) of het voorstel aansluit bij de strategie. Wat betreft de invloed die een voorstel heeft op klanten en andere belanghebbenden moet duidelijk worden in hoeverre er bij de afweging van alle belangen voor het bedrijf rekening is gehouden met de belangen van de klant. Daarnaast moet duidelijk zijn wat de verwachte invloed van het voorstel zal zijn. Uit de mate waarin wordt voldaan aan de doelstelling om "*mensen in staat te stellen om zowel privé als zakelijk steeds voorop te blijven lopen*" moet blijken of het voorstel aansluit bij de strategie.

Voor de leden van de risicocommissie en de auditcommissie van de raad van commissarissen gelden specifieke competentie- en ervaringseisen.

Leden van de risicocommissie beschikken over grondige kennis van de financieel-technische aspecten van het risicomanagement of over de nodige ervaring die een gedegen beoordeling van risico's mogelijk maakt. De leden van de auditcommissie moeten beschikken over grondige kennis van financiële verslaglegging, interne beheersing en audit of over de nodige ervaring die een gedegen toezicht op deze onderwerpen mogelijk maakt.

Zowel de leden van de Auditcommissie als de Risicocommissie moeten voldoen aan specifieke competentie- en ervaringseisen. Deze staan omschreven in de Reglementen van de Auditcommissie en de Risicocommissie van de Raad van Commissarissen.

Na het onvoorziene vertrek in september 2015 van Carin Gorter wordt geen enkel lid van de Auditcommissie beschouwd als een 'financieel expert' zoals gedefinieerd in de definitieve regelgeving van de SEC ter implementatie van sectie 407 van de Sarbanes-Oxley Act van 2002. Eric Boyer de la Giroday wordt, gezien zijn academische achtergrond en de kennis en ervaring die hij heeft opgedaan in zijn eerdere functies als lid van de Raad van Bestuur en vicevoorzitter van ING Groep N.V. en ING Bank N.V., beschouwd als financieel expert in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code.

De voorzitter van de raad van commissarissen ziet toe op de aanwezigheid van een programma van permanente educatie voor alle leden van de raad van commissarissen. Dit programma heeft tot doel de deskundigheid van de commissarissen op peil te houden en waar nodig te verbreden. De educatie heeft in ieder geval betrekking op relevante ontwikkelingen binnen de bank en de financiële sector, op corporate governance in het algemeen en die van de financiële sector in het bijzonder, op de zorgplicht jegens de klant, integriteit, IT-infrastructuur, risicomanagement, financiële verslaggeving en audit. Ieder lid van de raad van commissarissen neemt deel aan het programma en voldoet aan de eisen van permanente educatie. De beoordeling van de effectiviteit van het programma van permanente educatie maakt deel uit van de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren van de raad van commissarissen.	Om de deskundigheid van de Raad van Commissarissen op peil te houden en waar nodig te vergroten, is een programma voor permanente educatie voor de Raad van Commissarissen ontwikkeld. Als onderdeel van de jaarlijkse zelfevaluatie kunnen commissarissen vragen om verdere scholing of opleiding over specifieke onderwerpen, die vervolgens in het programma voor permanente educatie worden meegenomen. Elke commissaris volgt na zijn/haar benoeming een op maat gemaakt introductieprogramma om meer bekend te worden met ING en zijn/haar rol als commissaris. Daarnaast organiseert ING een reguliere 'kennisdag' voor commissarissen, waar zij zich verder kunnen verdiepen in relevante ontwikkelingen voor de bank en de financiële sector, de zorgplicht naar de klant, integriteit, corporate governance, risicobeheer en financiële verslaglegging. In januari 2016 was de jaarlijkse kennisdag gericht op de beweegredenen achter het Accelerate Think Forward-programma. De volgende onderwerpen werden daarbij onder andere besproken: update over en ervaring met innovatie, IT-update, Organizational Health Index, actuele informatie over de divisies en het aandachtsgebied van de Chief Operations Officer. Daarnaast vormden IFRS 9, duurzaamheid, ontwikkelingen in regelgeving en toezicht, corporate governance alsmede een bezoek aan Hongkong en Beijing in september 2016 - met onder andere ontmoetingen met klanten - onderdeel van het programma voor permanente educatie van de Raad van Commissarissen.
Naast de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren van de raad van commissarissen wordt dit functioneren eens in de drie jaar onder onafhankelijke begeleiding geëvalueerd. De betrokkenheid van ieder lid van de raad van commissarissen, de cultuur binnen de raad van commissarissen en de relatie tussen de raad van commissarissen en de raad van bestuur maken deel uit van deze evaluatie.	Jaarlijks wordt het functioneren van de Raad van Commissarissen beoordeeld aan de hand van zelfevaluatie. Net als vorig jaar vond in 2016 de zelfevaluatie plaats onder toezicht van een onafhankelijke externe partij. De resultaten van de jaarlijkse evaluatie worden eerst besproken tussen de voorzitter van de Raad van Commissarissen en de individuele leden. Het geconsolideerde resultaat wordt vervolgens collectief besproken tijdens de reguliere commissarissen- en commissievergaderingen. Voor 2016 is een select aantal leidinggevendenden van ING uitgenodigd om zijn/haar mening te geven over de samenstelling, expertise en dynamiek van de Raad van Commissarissen. Hun reactie is voor vergelijkings- en discussiedoeleinden samengevat in een aparte rapportage.
Ieder lid van de raad van commissarissen ontvangt een passende vergoeding in relatie tot het tijdsbeslag van de werkzaamheden. Deze vergoeding is niet afhankelijk van de resultaten van de bank.	De vergoeding van de leden van de Raad van Commissarissen van ING is niet afhankelijk van de resultaten van de bank. Commissarissen ontvangen alleen een vaste beloning. Naast de jaarlijkse vaste beloning ontvangt elk lid van de Raad van Commissarissen een vaste vergoeding voor lidmaatschap van een commissie en een vergoeding voor elke vergadering die zij bijwonen buiten het land/continent waar zij woonachtig zijn. Leden van de Raad van Commissarissen ontvangen geen variabele beloning.

	Meer informatie over de beloning van de Raad van Commissarissen is te vinden in het Remuneratierapport als onderdeel van het jaarverslag van ING.
--	---

3 Raad van Bestuur

Tekst Code Banken 2015	Implementatie door ING
De raad van bestuur is zo samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Ieder lid van de raad van bestuur is zich bewust van de maatschappelijke rol van een bank en de belangen van de verschillende stakeholders.	Het Bestuur Bank is zo samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. De leden van het Bestuur Bank hebben uiteenlopende achtergronden en deskundigheid op het gebied van bankieren, de financiële sector, risico- en operationeel beheer. Het profiel van de Raad van Bestuur (met daarin opgenomen de vereisten inzake de samenstelling van het Bestuur Bank) en de profielen van de individuele bestuursleden zijn te vinden op de website van ING. De bestuursleden zijn onderworpen aan een geschiktheidstoets door DNB en de ECB om te waarborgen dat het Bestuur Bank voldoende betrouwbaar en deskundig is. Het Bestuur Bank erkent het belang van diversiteit binnen het Bestuur en ziet dit als een duidelijke prioriteit (o.a. door bevordering van diversiteit middels het talentmanagementprogramma van ING). Het Bestuur Bank treedt op als een collectief orgaan en streeft naar besluitvorming op basis van consensus. Het functioneren van de individuele leden van het Bestuur Bank wordt regelmatig geëvalueerd door de Raad van Commissarissen. Met haar 'Accelerated Think Forward'-strategie wil ING een onderscheidende klantbeleving realiseren, door de organisatie te vereenvoudigen en te stroomlijnen en te streven naar uitstekende operationele prestaties. Bij de uitoefening van zijn taken handelt het Bestuur Bank in overeenstemming met de belangen van ING, rekening houdend met de belangen van alle bij ING betrokken partijen. Bij de afweging van deze belangen zal het Bestuur de continuïteit van ING steeds voor ogen houden alsmede het klimaat binnen de samenleving waarin de bank actief is en de toepasselijke wet- en regelgeving en gedragscodes.
Een van de leden van de raad van bestuur heeft de taak de besluitvorming binnen de raad van bestuur op het punt van risicobeheer voor te bereiden. Het betrokken lid van de raad van bestuur is tijdig betrokken bij de voorbereiding van beslissingen die voor de bank van materiële betekenis voor het risicoprofiel zijn, in het bijzonder waar deze beslissingen een afwijking van de door de raad van commissarissen goedgekeurde risicobereidheid tot gevolg kunnen hebben. Het lid kan zijn/haar functie combineren met andere aandachtsgebieden, op voorwaarde dat hij/zij geen individuele commerciële verantwoordelijkheid draagt voor en onafhankelijk functioneert van commerciële taakgebieden.	Met ingang van 2007 heeft ING een Chief Risk Officer (CRO) benoemd in het Bestuur Bank die de primaire verantwoordelijkheid draagt voor het risicobeheer. De CRO is verantwoordelijk voor het beheren en beheersen van risico's op geconsolideerd niveau om te waarborgen dat het bancaire risicoprofiel van ING in overeenstemming is met de financiële middelen en de risicobereidheid. De CRO is tevens verantwoordelijk voor de inrichting en handhaving van een solide organisatorische basis voor risicobeheer binnen de gehele organisatie. De CRO in het Bestuur Bank combineert deze functie met geen enkel commercieel aandachtsgebied. De inrichting van risicobeheer van ING is gebaseerd op '<i>drie verdedigingslijnen</i>'. Dit zorgt ervoor dat het risicobeheer plaatsvindt in overeenstemming met de risicobereidheid zoals gedefinieerd door het Bestuur Bank (en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen) en vervolgens overal binnen

Bij het uitoefenen van de risicobeheerfunctie wordt tevens aandacht besteed aan de impact die systeemrisico's mogelijk hebben op het risicoprofiel van de bank.

ING Bank wordt gehanteerd. De risicocommissies maken deel uit van de tweede verdedigingslinie. Zij opereren binnen de grenzen van het algehele risicobeleid en de door het Bestuur Bank aan hen gedelegeerde bevoegdheden en geven daarnaast advies aan de CRO.

De CRO is mede voorzitter van het Asset & Liability Committee (ALCO) van de Bank. Het ALCO bepaalt de hoogte van het markt- en liquiditeitsrisico dat men binnen Wholesale Banking en Retail Banking bereid is te nemen, en bewaakt dat het daadwerkelijke risicoprofiel in lijn is met deze risicobereidheid. De CRO is eveneens voorzitter van de CRO Staff en mede voorzitter van het Finance & Risk Committee (F&RC). Het F&RC is een platform voor de CRO en de Chief Financial Officer (CFO) alsmede voor de medewerkers die direct aan hen rapporteren, om te overleggen en te besluiten over zowel financiële als risicokwesties. Als zodanig is de CRO nauw betrokken bij risicobeheer en -beheersing en besluiten hierover die een wezenlijke invloed kunnen hebben op de bank. Ook is de CRO lid van de Global Credit & Trading Risk Committee for Policy (GCTP). De GCTP bespreekt en accordeert beleid, methoden en procedures met betrekking tot krediet-, handels-, landen- en reputatierisico's binnen ING Bank. Tot slot is de CRO lid van de Global Credit Committee – Transaction Approval (GCCTA). De GCCTA bespreekt en accordeert transacties waarbij het kredietrisico een bepaalde drempelwaarde overstijgt.

Het risicobeheer van ING is toegespitst op het belang van financiële stabiliteit en de mogelijke gevolgen van systeemrisico voor het risicoprofiel van de bank. Een voorbeeld hiervan zijn de (ad hoc) stresstests als aanvulling op reguliere gestandaardiseerde risicorapportage. Via een stresstest kan worden nagegaan of een financiële instelling bestand is tegen specifieke negatieve gebeurtenissen of economische veranderingen. Meer specifiek wordt met stresstests onderzocht wat de gevolgen zijn van uitzonderlijke, maar plausibele gebeurtenissen op de vermogens- en liquiditeitspositie van de financiële instelling en wordt inzicht gekregen in welke bedrijfsonderdelen en portefeuilles bij welke scenario's kwetsbaar blijken.

Elk jaar worden verschillende stresstests uitgevoerd, waarvan sommige omschreven door toezichthouders (bijv. de European Banking Association of de Europese Central Bank (ECB) en andere intern worden omschreven. De reikwijdte van de stresstests kan variëren: soms wordt de invloed van het scenario berekend voor de bank als geheel, in andere gevallen ligt de focus op een bepaald land, vermogenscategorie of soort risico. Stresstests kunnen uitgaan van verschillende economische scenario's, van een milde recessie tot een extreme schok.

Zie voor meer informatie over risicobeheer het hoofdstuk over Risicobeheer in het jaarverslag van ING.

De voorzitter van de raad van bestuur ziet toe op de aanwezigheid van een programma van permanente educatie voor alle leden van de raad van bestuur. Dit programma heeft tot doel de deskundigheid van de commissarissen op peil te houden en waar nodig te verbreden.

De educatie heeft in ieder geval betrekking op relevante ontwikkelingen binnen de bank en de financiële sector, op corporate governance in het algemeen en die van de financiële sector in het bijzonder, op de zorgplicht jegens de klant, integriteit, risicomanagement, financiële verslaggeving en audit. Ieder lid van de raad van bestuur neemt deel aan het programma en voldoet aan de eisen van permanente educatie.

Er bestaat een programma voor permanente educatie voor de leden van het Bestuur Bank als groep. Dit PE-programma behandelt de volgende onderwerpen: (i) ontwikkelingen bij de bank en in de financiële sector, (ii) corporate governance in het algemeen en die van de financiële sector, (iii) de zorgplicht jegens de klant, (iv) integriteit, (v) risicobeheer, (vi) financiële verslaggeving en (vii) audits. De doelstelling van dit programma is om ten minste elke drie maanden collectieve PE-bijeenkomsten te organiseren voor het Bestuur Bank. Opinieleiders en deskundigen worden uitgenodigd om over diverse onderwerpen te spreken. Onderwerpen die tijdens de collectieve bijeenkomsten in 2016 aan de orde kwamen waren onder andere corporate governance, duurzaamheid, openbaarmaking van voorwetenschap, IFRS 9, IT-ontwikkelingen, gegevensbescherming, compliance, risicobeheer en ontwikkeling op het gebied van regelgeving en extern toezicht. Daarnaast is het Bestuur Bank ten minste één keer per maand tijdens bestuursvergaderingen geïnformeerd over nieuwe marktontwikkelingen. Presentaties over verschillende inhoudelijke onderwerpen dragen eveneens bij aan de algemene educatie van het Bestuur.

4 Risicobeleid

Tekst Code Banken 2015	Implementatie door ING
Het risicobeleid van een bank wordt gekenmerkt door een integrale aanpak, is transparant en is zowel op de korte als lange termijn gericht. Het risicobeleid houdt ook rekening met reputatierisico's en niet-financiële risico's.	ING kent verschillende beleidslijnen om een integrale aanpak van het risicobeheer te waarborgen. In de beleidslijnen voor kredietrisico worden onder andere de kredietrisicobereidheid, de concentratierichtlijnen en het concentratierisico jegens één grote tegenpartij of een sector beschreven. Beleid, uitgangspunten en aannames die als basis dienen voor de methodes om risico te kwantificeren worden voorgelegd aan en goedgekeurd door het Global Credit & Trading Committee for Policy (GCCP), voorgezeten door de CRO. Dit zorgt voor een juiste samenhang tussen de verschillende soorten risico's. De verklaringen inzake de kredietrisicobereidheid voor de bank en voor landen, de bestuursstructuur voor lagere goedkeuringsorganen inzake risicobeleid en transacties alsmede de matrix met gedelegeerde bevoegdheden (onder het GCCTA) en de daaraan verbonden reglementen worden goedgekeurd door het GCTP, zodat een integrale en consistente aanpak van kredietrisico is gewaarborgd. In de beleidslijnen voor marktrisico worden onder andere het productgoedkeuringsproces, de risicobereidheid ten aanzien van financiering en liquiditeit, stresstests, financieringsplanning en liquiditeitsprognoses beschreven. Het Asset & Liability Committee (ALCO) Bank, voorgezeten door de CRO en CFO, accordeert en implementeert onder andere het raamwerk met betrekking tot renterisico, de toepasselijke procedures voor productgoedkeuring evenals de beleidslijnen en normen voor het risicobeheer ten aanzien van financiering en liquiditeit. In het risicobeleid voor modelvalidatie worden de organisatie en de normen voor de validatie van modellen voor de verschillende risicodomeinen beschreven. Deze worden goedgekeurd door de CRO. De Non-Financial Risk-functie bestaat uit de compliancerisico- en operationeel risicobeheerfuncties, inclusief reputatierisico. Dit waarborgt de juiste risicobeheersing in deze functionele gebieden door duidelijke beleidslijnen en minimumnormen te implementeren in de bedrijfsprocessen van heel ING Bank. De benodigde infrastructuur is aanwezig om het management in staat te stellen gebeurtenissen en niet-financiële risicokwesties te volgen. Een uitgebreid systeem van interne controles, dat indien nodig wordt herzien en geactualiseerd, zorgt voor voortdurende verbeteringen in het beheren van niet-financiële risico's.

De functie Bank Compliance Risk Management heeft een compliancecontrolesysteem ingericht, gebaseerd op wet- en regelgeving en normen die deel uitmaken van het interne controleraamwerk van ING Bank. Om het management bij het beperken van compliancerisico's te ondersteunen, traint en adviseert Bank Compliance Risk Management de bedrijfsonderdelen actief op het gebied van compliancerisicobeheersing. Aspecten die hierbij aan de orde komen zijn witwaspraktijken, financiering van terrorisme, sancties en exportbepalingen, belangenverstrengeling, misleiding, corruptie en de bescherming van de belangen van de klant.

De procedures om het compliancerisico in verband met bovenstaande risicogebieden te beperken zijn in de dagelijkse processen geïntegreerd. De effectiviteit van deze procedures wordt periodiek getest, en het topmanagement is zich ervan bewust dat het hun verantwoordelijkheid is ervoor te zorgen dat deze processen voldoen aan de toepasselijke wet- en regelgeving en het interne beleid, de procedures en de Orange Code van ING Bank.

Wanneer een medewerker van ING Bank binnen het bedrijf een onregelmatigheid of misdraging vermoedt of constateert die leidt of kan leiden tot schending van de ING Orange Code, beleid van ING, wet- en regelgeving of andere codes, dan kan hij of zij dit conform de Klokkenluider Policy anoniem melden.

Belangrijkste ontwikkelingen in 2016:

- *Compliance Risk Culture Monitoring*

De Bank Compliance Risk Management-functie heeft zijn controleraamwerk verbeterd door naast de *hard controls* de werking van *soft controls* te bepalen in relatie tot compliancerisico's. Het doel van Compliance Risk Culture Monitoring is de risico's te beoordelen die van invloed kunnen zijn op de gedrags- en risicocultuur, de individuele integriteit van alle medewerkers te stimuleren en de gehele op integriteit gebaseerde cultuur te verbeteren.

- *Marktmisbruik*

Integriteit en transparantie is op de financiële markten van essentieel belang voor het vertrouwen van beleggers en van het brede publiek. In het licht van de herziene Europese wetgeving inzake marktmisbruik die in juli 2016 in werking trad, heeft ING Bank nieuwe beleidslijnen en minimumnormen voor marktmisbruik geïmplementeerd om handel met voorkennis, onrechtmatige openbaarmaking van voorwetenschap en marktmanipulatie, inclusief benchmarkmanipulatie, te voorkomen. Er is een centraal project opgestart om de naleving binnen ING van deze herziene Europese wetgeving inzake marktmisbruik te bevorderen en consistentie binnen de organisatie te creëren met betrekking tot de implementatie van het beleid en de minimale vereisten in deze.

- *Financieel-economische criminaliteit*

Aan de hand van de 4e Antiwitwasrichtlijn van de Europese Unie heeft ING Bank de beleidslijn en de minimumnormen voor financieel-economische criminaliteit geactualiseerd. De

belangrijkste aanpassingen in deze richtlijn (vergeleken met de 3e Antiwitwasrichtlijn) heeft betrekking op: de instelling van een register van uiteindelijke belanghebbenden, het Ultimate Beneficial Owner (UBO)-register (op nationaal niveau, met de mogelijkheid om informatie binnen de Europese Economische Ruimte (EER) uit te wisselen) en een betere aanpak bij de toepassing van de zorgvuldigheidseisen op klanten van ING. De uiteindelijke vertaling van de 4e Antiwitwasrichtlijn in de wet- en regelgeving van de EU-lidstaten wordt voorzien voor het 2e kwartaal 2017.

ING Bank verdeelt de operationele risico's naar een aantal risicogebieden:

- *Risico op het gebied van informatie(technologie);*
- *Continuïteitsrisico;*
- *Controlerisico;*
- *Intern frauderisico;*
- *Extern frauderisico;*
- *Risico op ongeoorloofde activiteiten;*
- *Risico rond persoonlijke en fysieke beveiliging;*
- *Verwerkingsrisico; en*
- *Werkgevers aansprakelijkheidsrisico.*

Aan operationeel risico is het risico op reputatieschade en het juridisch risico verbonden. Reputatierisico kent verschillende dimensies en geeft de perceptie weer van andere marktpartijen, zoals klanten, tegenpartijen, aandeelhouders, beleggers en toezichthouders. Dit kan een negatief effect hebben op de mogelijkheid van ING Bank om bestaande relaties te onderhouden of nieuwe relaties aan te gaan en op de toegang tot financieringsbronnen (bijvoorbeeld via de interbancaire of securitisatiemarkt).

Financiële instellingen zijn in hoge mate afhankelijk van IT-systemen. De procedures waarmee de verschillende aspecten van IT-risico, zoals integriteit en vertrouwelijkheid, wordt bewaakt, vormen dan ook onderdeel van het risicobeheer- en interne controleraamwerk van ING.

Belangrijkste ontwikkelingen in 2016:

- *Interne en externe fraude*

Het risico dat klanten of medewerkers van ING Bank het doelwit worden van fraudeurs die met social engineeringtechnieken betalingen proberen te verrichten, neemt nog steeds toe. Ook CxO-imitatiefraude vormt nog steeds een aanzienlijk dreiging. Door meer bewustzijn te creëren bij klanten en medewerkers wordt geprobeerd het risico te beperken. ING Bank houdt beide vormen van fraude en nieuwe fraudemethodes nauwlettend in de gaten.

ING Bank blijft wereldwijd de weerbaarheid van het bedrijf tegen fraude verbeteren en, naar mate fraudeurs zich steeds meer richten op de eindgebruiker, de controle opvoeren. Onderzoek naar en het combineren van geautomatiseerde fraudedetectie hulpmiddelen die

	kunnen worden ingezet om frauduleuze inkomende en uitgaande betalingen vroegtijdig op te sporen, blijven een belangrijk onderdeel van de fraudebestrijding. Deze worden ingezet om de effectiviteit van de organisatorische controlemaatregelen nog verder te verbeteren. • <i>Cybercriminaliteit</i> Cybercriminaliteit vormt een voortdurende bedreiging voor bedrijven in het algemeen en financiële instellingen in het bijzonder. Zowel de frequentie als de intensiteit van de aanvallen neemt wereldwijd toe. Het betreft met name Distributed Denial of Service (DDoS)-aanvallen, gerichte aanvallen (Advanced Persistent Threats genoemd) en aanvallen met Ransomware. ING Bank verbetert de weerbaarheid tegen cybercriminaliteit door de controle verder op te voeren ter bescherming tegen fraude met internetbankieren en DDoS- en gerichte aanvallen en deze eerder te ontdekken en af te weren. Als onderdeel van het interne controleraamwerk worden voortdurend additionele controlemaatregelen geïntegreerd in de organisatie, die steeds worden aangepast aan bestaande en nieuwe dreigingen. Verder werkt ING Bank aan verbetering van haar weerbaarheid tegen wereldwijde cybercriminaliteit door op dit gebied samen te werken met de financiële sector, wetshandhavers, overheden (zoals het Nationaal Cyber Security Centrum) en Internet Service Providers (ISP's). Zie voor meer informatie over niet-financiële risico's het jaarverslag van ING.
De raad van bestuur van een bank is verantwoordelijk voor het risicobeleid van de bank en waarborgt een adequaat risicomanagement. De risicobereidheid wordt op voorstel van de raad van bestuur ten minste één keer per jaar ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voorgelegd. Tussentijdse materiële wijzigingen van de risicobereidheid worden ook ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voorgelegd.	Hoewel het Bestuur Bank collectief verantwoordelijk is voor het leidinggeven aan het bedrijf, is één van de leden van het Bestuur Bank benoemd tot CRO en primair verantwoordelijk voor risicobeheer. Elk jaar wordt de risicobereidheid vastgesteld door het Bestuur Bank en ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Commissarissen. Materiële wijzigingen gedurende deze periode worden eveneens vastgesteld door het Bestuur Bank en ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Commissarissen. Dit uitgangspunt is opgenomen in het Reglement van het Bestuur Bank.
De raad van commissarissen houdt toezicht op het door de raad van bestuur gevoerde risicobeleid. Daartoe bespreekt de raad van commissarissen het risicoprofiel van de bank en beoordeelt hij op strategisch niveau of kapitaalallocatie en liquiditeitsbeslag in algemene zin in overeenstemming zijn met de goedgekeurde risicobereidheid en of de bedrijfsactiviteiten in algemene zin passen binnen de risicobereidheid van de bank. Bij de uitoefening van deze toezichtrol wordt de raad van commissarissen geadviseerd door de risicocommissie van de raad van commissarissen.	Elk kwartaal wordt door het Bestuur Bank een Risk & Capital Management Report verstrekt aan de Raad van Commissarissen. In dit rapport wordt een vergelijking gemaakt tussen het feitelijke risicoprofiel (voor solvabiliteits-, liquiditeits-, markt-, krediet-, niet-financiële risico's en de regelgevingsrisico's) en de goedgekeurde risicobereidheid en de werkelijke kapitaal- en liquiditeitsniveaus. Op basis hiervan kan de Raad van Commissarissen beoordelen of de commerciële activiteiten van de bank aansluiten bij de risicobereidheid van de bank. Sinds augustus 2009 bestaat er binnen de Raad van Commissarissen een Risicocommissie. Deze vergadert minimaal vier keer per jaar en bereidt de discussie en besluitvorming over risicobeheer

	binnen de Raad van Commissarissen voor. Dit uitgangspunt is opgenomen in het Reglement van Raad van Commissarissen van ING Bank N.V.
--	--

	Elk jaar wordt de risicobereidheid vastgesteld door het Bestuur Bank en ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Commissarissen. Dit uitgangspunt is opgenomen in de betreffende Reglementen.
--	---

5 Audit

Tekst Code Banken 2015	Implementatie door ING
De raad van bestuur van een bank draagt zorg voor systematische controle op de beheersing van de risico's die met de bedrijfsactiviteiten van de bank samenhangen.	ING Bank heeft een interne auditafdeling - Corporate Audit Services ('CAS') - die jaarlijks op basis van risicoanalyse een auditplan opstelt en uitvoert. Voordat dit plan wordt afgerond, wordt het goedgekeurd door het Bestuur Bank en de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen. CAS rapporteert periodiek over de voortgang rond de uitvoering van het auditplan alsmede de resultaten van de audits aan het Bestuur Bank en de Auditcommissie.
Daartoe is binnen een bank een onafhankelijk gepositioneerde interne auditfunctie werkzaam. Het hoofd van die auditfunctie rapporteert aan de voorzitter van de raad van bestuur. Hij heeft ook een directe rapportagelijn naar de voorzitter van de auditcommissie van de raad van commissarissen. Tussen de interne auditfunctie, de externe accountant en de auditcommissie van de raad van commissarissen vindt periodiek informatie-uitwisseling plaats.	CAS is onafhankelijk gepositioneerd in de organisatie van ING Bank. De medewerkers van CAS rapporteren aan de General Manager van CAS. De General Manager CAS rapporteert rechtstreeks aan de bestuursvoorzitter van ING Bank en functioneel aan de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen. De onafhankelijkheid van CAS binnen ING Bank wordt periodiek geëvalueerd als onderdeel van de externe kwaliteitsbeoordeling door het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA), de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en NOREA (Nederlandse beroepsorganisatie voor IT-auditors). CAS wisselt regelmatig (ten minste elk kwartaal) informatie uit met belanghebbenden zoals DNB en de ECB alsmede de externe accountant met het oog op het bijstellen van de risicoanalyse en het auditplan.
De interne auditfunctie neemt het initiatief om ten minste één keer per jaar met De Nederlandsche Bank en de externe accountant in een vroeg stadium elkaars risicoanalyse, bevindingen en auditplan te bespreken. De raad van bestuur en de interne auditfunctie van de bank bevorderen dat dit tripartiet overleg periodiek plaatsvindt. Daarbij streven zij naar een duidelijke afbakening van ieders taken en verantwoordelijkheden.	CAS stelt zijn risicoanalyse en auditplan op en bespreekt dit met het Bestuur Bank, de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen, de externe accountant en DNB/ECB. Voorts vindt er regelmatig (ten minste elk kwartaal) informatie-uitwisseling plaats tussen CAS en deze partijen om de risicoanalyse en het auditplan bij te stellen. Sinds de toezichthoudende verantwoordelijkheden zijn overgedragen van DNB aan ECB heeft er geen tripartiete overleg plaatsgevonden. Wel hebben er gedurende het jaar besprekingen plaatsgevonden met de externe accountant en separaat met ECB/DNB. De externe accountant heeft separaat overleg met ECB/DNB.

6 Beloningsbeleid

Tekst Code Banken 2015	Implementatie door ING
Een bank voert een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid, dat eenduidig en transparant is, in lijn met nationale en internationale regelgeving. Het beloningsbeleid is primair gericht op de lange termijn en in lijn met het risicobeleid van de bank. Het wordt gekenmerkt door evenwichtige verhoudingen, zowel intern als extern, waarbij de verwachtingen van de verschillende stakeholders en het maatschappelijk draagvlak in ogenschouw worden genomen. Het houdt verder rekening met de relevante internationale context.	Het beloningsbeleid van ING Bank is gebaseerd op een zorgvuldige afweging van de belangen van klanten, medewerkers, aandeelhouders en de maatschappij als geheel, alsook de langetermijnbelangen van het bedrijf. De algemene principes die ten grondslag liggen aan het beloningsbeleid van ING zijn: ▪ Het creëren van een evenwichtige samenstelling van de beloning; ▪ In lijn met lokale markt en de toepasselijke beloningsrichtlijnen minder nadruk op variabele beloning; ▪ Het bevorderen van waardecreatie op de lange termijn; ▪ Een betere afstemming tussen risico, prestatie en beloning; ▪ Aanzienlijke nadruk op duurzame prestatie-indicatoren, afgestemd op onze strategie. De variabele beloning is gekoppeld aan duidelijke, grotendeels niet-financiële, doelen zoals operationeel uitstekende prestaties, klantgerichtheid en goed werkgeverschap. De variabele beloning is voor ten minste 50% gebaseerd op niet-financiële criteria. Het variabele beloningsbeleid van ING voldoet aan de toepasselijke beloningsrichtlijnen, waaronder de maximale ratio's zoals daarin vastgelegd. Daarnaast heeft ING de uitgangspunten van de Code Banken in haar wereldwijde beloningsbeleid geïmplementeerd alsmede in specifiek beleid voor de Raad van Bestuur en het Bestuur Bank. Uit de reglementen van de Raad van Bestuur, het Bestuur Bank en de Raad van Commissarissen blijkt dat ING zich blijft inzetten om te waarborgen dat de uitvoering van het beloningsbeleid overeenkomstig de criteria in deze uitgangspunten geschiedt. Zie voor meer informatie hierover het Remuneratieverslag in het jaarverslag van ING.

Het totale inkomen van een lid van de raad van bestuur van een bank ligt ten tijde van de vaststelling beneden de mediaan van vergelijkbare functies binnen en buiten de financiële sector, waarbij de relevante internationale context wordt meegewogen.

De variabele beloning van een lid van de raad van bestuur wordt vastgesteld in overeenstemming met nationale en internationale regelgeving.

Het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur en het Bestuur Bank is in lijn met de criteria in deze uitgangspunten. Het beloningsbeleid wordt afgezet tegen de Eurostoxx 50-benchmark, die bestaat uit vergelijkbare grote Europese financiële en niet-financiële multinationals. Het beloningsniveau ligt onder de mediaan.

De vaste beloning van de leden van de Raad van Bestuur is in 2016 met 2% verhoogd maar ligt nog steeds onder de mediaan.

De variabele beloning van de leden van de Raad van Bestuur en het Bestuur Bank is vastgesteld conform de toepasselijke beloningsrichtlijnen.

Zie voor meer informatie het Remuneratieverslag in de jaarverslagen 2010 tot en met 2015 van ING.