**Regeling beheerst beloningsbeleid**
**Toelichting met betrekking tot beloningen per 31 december 2012**

## Inleiding en werkingssfeer

In 2012 heeft ING haar beleid voortgezet van het matigen van de beloningen van senior management en andere Identified Staff. Aan de salarissen van de meeste senior managers werd een bovengrens gesteld en de variabele beloning werd verder verlaagd.
Als gevolg hiervan is de gemiddelde variabele beloning voor het senior management en Identified Staff ten opzichte van 2011 met 22% gedaald.

De belangrijkste doelstelling van het beloningsbeleid van ING is om gekwalificeerde en deskundige leiders, senior medewerkers en andere hooggekwalificeerde medewerkers te werven en te behouden. Het beloningsbeleid van ING vormt een integraal onderdeel van de ondernemingsstrategie en het risicoprofiel van ING en is gericht op de handhaving van een duurzaam evenwicht tussen korte- en langetermijn waardecreatie, waarbij wordt voortgebouwd op onze verantwoordelijkheid op de lange termijn ten opzichte van onze klanten, de maatschappij en alle andere belanghebbenden. ING is ook in 2012 doorgegaan met de evaluatie en aanpassing van beleid en processen met als doel deze af te stemmen op lokale wet- en regelgeving, het marktklimaat en de maatschappelijke omgeving. De raamwerken van ING Groep, ING Bank, ING Insurance EurAsia en ING Insurance US waren in 2012 volledig geïmplementeerd.

Deze toelichting voor 2012 is in overeenstemming met de Regeling beheerst beloningsbeleid (RBB) overeenkomstig de Wet op het financieel toezicht (Wft) 2011, zoals gepubliceerd op 3 maart 2011 in de Staatscourant 2010, nr. 20931, en de richtlijnen ten aanzien van beheerst beloningsbeleid, in overeenstemming met de beginselen van Richtlijn nr. 2010/76/EU, de Capital Requirements Directive III (Richtlijn inzake Kapitaaleisen, afgekort als CRD III), aangevuld met Richtsnoeren ten aanzien van Beloningsbeleid en -praktijken van het Comité van Europese bankentoezichthouders, het CEBS, de voorloper van de Europese Bankautoriteit (EBA).

De werkingssfeer betreft de Identified Staff en is gebaseerd op de selectiemethode in overeenstemming met de RBB. Tot de Identified Staff behoren:
- leidinggevenden;
- het senior management dat verantwoordelijk is voor het dagelijks management;
- medewerkers die onafhankelijke controlefuncties vervullen;
- overige medewerkers die risico´s aangaan.

De bovengenoemde categorieën omvatten het grootste deel van het senior management binnen ING Bank en het verzekeringsbedrijf, alsmede degenen die verantwoordelijk zijn voor het management van de bedrijfsonderdelen.

De kwalitatieve en kwantitatieve gegevens in dit document zijn gebaseerd op het beloningsbeleid, de beloningsprocessen en het beloningsraamwerk die vanaf 1 januari 2012 van toepassing zijn. Dit verslag heeft betrekking op het prestatiejaar 2012 en is inclusief de gegevens van ING Insurance US. ING heeft in 2012 de wijzigingen in het beloningsbeleid die nodig zijn om te voldoen aan de Capital Requirements Directive III (CRD III) volledig geïmplementeerd.

## Beloningsraamwerk ING Groep

Het beloningsraamwerk van ING Groep geldt voor heel ING en formuleert minimum-standaarden waaraan ING moet voldoen. Dat raamwerk wil transparantie bieden over ING's benadering van beloning en performance management en omvat beleid voor alle medewerkers, controlefuncties en Identified Staff. Beloning betekent alle vormen van toekenningen, betalingen of aanvullende voorwaarden in ruil voor de professionele diensten die medewerkers van ING leveren.

## Beleid voor Identified Staff

Voor Identified Staff geldt specifiek beleid op basis van uiteenlopende parameters die voor het juiste evenwicht tussen vaste en variabele beloning moeten zorgen. Variabele beloning is gebaseerd op prestaties en gecorrigeerd voor risico. De uitkering van die variabele beloning is voor een deel direct en wordt voor een deel ook uitgesteld. De uitgestelde variabele beloning wordt ex-post getoetst aan de prestaties en kan zo nodig naar beneden worden bijgesteld, ingehouden of teruggevorderd.

De omvang van de variabele beloning wordt bepaald door de prestaties van het bedrijf als geheel, de prestaties van het bedrijfsonderdeel en de individuele prestaties van de medewerker. Variabele beloning is gebaseerd op financiële en niet-financiële prestatiedoelstellingen (veelal op klanten geënte indicatoren als klanttevredenheid, NPS, beschikbaarheid van IT-infrastructuur etc.) en wordt voor een deel in eigen-vermogensinstrumenten uitgekeerd. Voor een variabele beloning in eigen-vermogens-instrumenten geldt een bewaarperiode van minstens één jaar.

## Uitgangspunten performance management

Performance management is een kernproces van ING waarin de individuele prestatie-doelstellingen worden afgestemd op de langetermijnstrategie van ING Groep en waarmee voor alle belanghebbenden een duurzaam en succesvol bedrijf wordt gerealiseerd. Om te voorkomen dat mensen worden beloond voor falen en om de duurzaamheid op de lange termijn binnen het risicobereidheidskader te verankeren, is het performance management-proces gekoppeld aan de beloning.

De jaarlijkse prestatiebeoordeling van de Identified Staff wordt in gelijke mate bepaald door de bijdrage van die persoon aan het succes van het bedrijf als door de manier waarop die bijdrage is geleverd (waarden, Business Principles, leiderschapscompetenties).

Ter formulering van relevante prestatiedoelstellingen wordt ieder jaar het financieel en strategisch plan voor ING bepaald en naar relevante zakelijke doelstellingen vertaald. De doelstellingen van de Raad van Bestuur worden doorvertaald naar de rest van de Identified Staff en lagere niveaus binnen de organisatie. Dit proces zorgt ervoor dat individuele prestatiedoelstellingen in overeenstemming zijn met de korte- en langetermijnstrategie van ING en omvat input van de controlefuncties om toe te zien op een correcte aanpassing van prestatiedoelstellingen op risico's.

Wat de controlefuncties betreft ondersteunen de prestatiedoelstellingen en -beoordelingen de onafhankelijkheid en objectiviteit van de functie en verantwoordelijkheden. Er zijn minimumnormen opgesteld om de ratio tussen (i) vaste en variabele beloning; (ii) financiële en niet-financiële prestatiedoelstellingen en (iii) doelstellingen van de Groep, de divisies en op individueel niveau te bepalen. De variabele beloning is hoofdzakelijk (dat wil zeggen, ten minste 50%) gebaseerd op functiespecifieke doelstellingen (inclusief kwalitatieve criteria)

maar wordt niet bepaald door de financiële prestaties van het bedrijfsonderdeel dat direct door de controlefunctie wordt bewaakt.

De prestatiebeoordeling van Identified Staff strekt verder dan het moment waarop de variabele beloningen worden toegekend en wordt voortgezet als onderdeel van een meerjarig raamwerk. Op die manier wordt er een horizon voor de langere termijn tot stand gebracht, waarbij variabele beloning 'risico blijft lopen'. Ongewenst risico, vraagstukken of gedrag van medewerkers die op het moment van toekenning van de variabele beloning niet bekend (of voorzien) waren, kunnen worden meegewogen als de (uitgestelde) variabele beloning tot uitkering komt.

## Beloning

Het ING Remuneratiebeleid dat voor alle medewerkers geldt, is als volgt:

- Er wordt geen variabele beloning toegekend of uitbetaald als ING niet aan een solvabiliteitstest voldoet.
- Er wordt uitsluitend een variabele beloning toegekend als de onderneming of de divisie winstgevend is.
- Bij toekenning van een variabele beloning boven een bepaald niveau valt een deel daarvan onder het uitgestelde beloningssysteem van ING Groep; op die uitgestelde variabele beloning kan onder bepaalde voorwaarden een inhouding worden toegepast.
- Persoonlijke hedging-strategieën zijn niet toegestaan.
- Een gegarandeerde variabele beloning wordt alleen bij uitzondering toegekend en alleen voor nieuwe medewerkers in het eerste dienstjaar.
- Bij de bepaling van een variabele beloning wordt op individueel niveau vooraf voor risico gecorrigeerd op basis van input van de risicofunctie.
- Vertrekregelingen mogen geen tekortkomingen belonen.

Naast deze regels voor alle medewerkers zijn de hierna volgende specifieke beloningsregels van toepassing voor Identified Staff. Het totale beloningspakket voor Identified Staff bestaat uit een vaste beloning (inclusief aanvullende arbeidsvoorwaarden) en een variabele beloning. Het totale beloningsniveau is gebaseerd op referentiegegevens in het internationale kader waarbinnen ING opereert, zowel binnen als buiten de financiële sector. ING streeft naar beloning op het mediaanniveau van de markt (in overeenstemming met de Code Banken).

### Vaste beloning

De vaste beloning van Identified Staff vertegenwoordigt een groot genoeg onderdeel van de totale beloning van deze medewerkers, in overeenstemming met het niveau van expertise en deskundigheid dat voor de relevante bedrijfssector en regio's vereist is.

### Aanvullende arbeidsvoorwaarden

Net zoals alle andere medewerkers hebben Identified Staff recht op verschillende aanvullende arbeidsvoorwaarden of een equivalent in contanten uit flexibele aanvullende arbeidsvoorwaarden, zoals pensioen, personeelskorting op financiële diensten, een arbeidsongeschiktheidsverzekering enzovoorts. De aanvullende arbeidsvoorwaarden kunnen per land verschillen. Wel zijn die aanvullende arbeidsvoorwaarden altijd afgestemd op de betreffende markt in dat land.

## Variabele beloning

Bij ING Groep, ING Bank en Insurance EurAsia was het beloningsraamwerk in 2012 volledig ingevoerd. Voor het Amerikaanse verzekeringsbedrijf heeft ING in 2012 een beloningsbeleid geïntroduceerd dat in overeenstemming is met de gangbare werkwijzen en vereisten in die markt en dat voldoet aan CRD III. Door dat Amerikaanse beloningsbeleid kan ING lokaal meeconcurreren en talent aantrekken en behouden, voldoen aan de verschillende toezichtseisen van de Amerikaanse verzekeringssector en de voorgenomen afsplitsing van deze activiteiten van ING ondersteunen.

## Variabele beloning bij ING Bank en Insurance EurAsia

Of ING in een bepaald jaar een variabele beloning kan toekennen, hangt af van de bedrijfsprestaties en de gerealiseerde score op drie maatstaven: rendement op eigen vermogen, kern tier 1-ratio en de verhouding vreemd vermogen/eigen vermogen.

Er zijn maximumratio's tussen vaste en variabele beloning voor Identified Staff vastgesteld. Deze verschillen per categorie Identified Staff en zijn afhankelijk van het individuele risicoprofiel van de Identified Staff in kwestie. De beperkende ratio's omvatten onder andere de betalingsniveaus 'above target' of bij een uitzonderlijke prestatie en weerspiegelen niet alleen 'on target' of een verwachte prestatie.

*Uitsplitsing in vooraf betaalde en uitgestelde variabele beloning*

Op de variabele beloning voor Identified Staff is een uitgestelde betaling van toepassing en tevens een evenredige verdeling in contanten (of, in het geval van Investment Management, een combinatie van contanten en uitgestelde beloning via de beleggingsfondsen die het bedrijfsonderdeel beheert) en aandelengerelateerde instrumenten. Op de variabele beloning kunnen risicoaanpassingen plaats (blijven) vinden en dus wordt een belangrijk deel van de variabele beloning uitgesteld. De verhouding tussen het vooraf betaalde en het uitgestelde deel van de variabele beloning voor Identified Staff (minstens 40% tot 60% is uitgesteld) is gekoppeld aan functie en aan de verhouding tussen het vaste en het variabele deel.

De minimumperiode van uitgestelde betaling is drie jaar, waarbij een gefaseerd schema van verkrijging wordt toegepast. De uitgestelde variabele beloning wordt op jaarbasis verkregen, met een evenredige verdeling in aandelen en contanten (of beleggingsfondsen) die ieder jaar onvoorwaardelijk worden. Het eerste deel van de uitgestelde variabele beloning wordt op zijn vroegst 12 maanden na aanvang van de uitstelperiode verkregen. Voor iedere hoeveelheid aandelen die onvoorwaardelijk zijn geworden, geldt bovendien een bewaarperiode van minstens één jaar.

## Variabele beloning Insurance US

Het beloningsraamwerk van ING Insurance US voorziet niet in discretionaire pensioenbijdragen, maar maakt in voorkomende gevallen een uitzondering op de verkrijgingsvoorwaarden voor nieuw personeel. Er zijn maximumratio's tussen vaste en variabele beloning voor Identified Staff vastgesteld. Om als werkgever interessant te blijven, hanteert ING Insurance US hiervoor andere ratio’s dan Insurance EurAsia en ING Bank.

Ten minste 25% van de variabele beloning wordt uitgekeerd in de vorm van een *long term incentive plan*. In overeenstemming met lokale gebruiken wordt de directe variabele beloning in contanten betaald, terwijl de uitgestelde variabele beloning in aandelen wordt uitgekeerd

(of aandelengerelateerde instrumenten). Op de variabele beloning kan altijd een risicoaanpassing achteraf plaatsvinden. De *long term incentive* wordt over een periode van vier jaar uitgekeerd, volgens een gefaseerd schema van verkrijging. Daarna geldt geen bewaarperiode.

**Ex-post beoordelingscriteria**

De prestatiebeoordeling strekt verder dan het moment waarop de variabele beloningen worden toegekend en wordt voortgezet als onderdeel van een meerjarig raamwerk van minstens drie tot vijf jaar.

*Inhouding en terugvordering als malus*

ING heeft de mogelijkheid een inhouding toe te passen, oftewel onder de volgende omstandigheden geen variabele beloning uit te keren:

- Bij bewezen wangedrag of een ernstige fout van de betrokken medewerker, waaronder schending van een gedragscode of andere interne regels, met name met betrekking tot risico.

- Wanneer het risicobeheer van ING of de divisie waar de betrokken medewerker werkzaam is ernstig tekortschiet.

- Bij belangrijke wijzigingen in de economische en wettelijk vereiste kapitaalbasis.

- In geval van betrokkenheid bij of het uitvoeren van handelingen die als misdrijf of fraude worden aangemerkt.

- Indien bepaald gedrag heeft geleid tot een wezenlijke herformulering van de jaarrekening van ING Groep en/of ernstige schade heeft berokkend aan de reputatie of anderszins van ING, haar dochterondernemingen of gelieerde ondernemingen.

- Indien er andere significante nieuwe informatie naar voren komt die de oorspronkelijke toekenning van de variabele beloning van betrokkene zou hebben veranderd als dit op het moment van toekenning bekend was geweest. Een dergelijke herbeoordeling vindt ook plaats op basis van de criteria voor de oorspronkelijke toekenning.

Bij alle huidige (of voormalige) leden van de Identified Staff kan onder de volgende omstandigheden een terugvordering van een uitbetaalde/verkregen beloning plaatsvinden:

- In geval van betrokkenheid bij of het uitvoeren van handelingen die als misdrijf of fraude worden aangemerkt.

- Indien bepaald gedrag heeft geleid tot een wezenlijke herformulering van de jaarrekening van ING Groep en/of ernstige schade heeft berokkend aan de reputatie of anderszins van ING, haar dochterondernemingen of gelieerde ondernemingen.

## Besluitvormingsproces beloning (governance)

De Remuneratiecommissie adviseert de Raad van Commissarissen over beloningsbeslissingen die binnen haar discretionaire bevoegdheden vallen.

### Mandaat van de Remuneratiecommissie

Omdat remuneratie tot de verantwoordelijkheden van de Raad van Commissarissen behoort, omvat het mandaat van de Remuneratiecommissie onder andere:

- De opzet, implementatie en uitvoering van het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur en de boordeling van de beloningsvoorstellen van de Raad van Bestuur.
- Het centraal beoordelen van de naleving, uitvoering en afstemming van het beloningsbeleid van de Groep en de goedkeuring van alle belangrijke uitzonderingen op het beloningsbeleid van de Groep.
- Het toezicht op de goedkeuring van variabele beloningspools.
- Het toezicht op beloningsvoorstellen voor Identified Staff (inclusief senior management in controlefuncties) en voor de hoogste variabele inkomens.
- Het selecteren van functies die als Identified Staff worden aangemerkt.
- Het toezicht op alle belangrijke retentie-, vertrek- en welkomstregelingen, met als doel om te beoordelen of deze in overeenstemming zijn met het beloningsbeleid van de vennootschap met betrekking tot de Groep.

Op lagere niveaus binnen het bedrijf zijn er beloningscommissies opgezet om erop toe te zien dat de Remuneratiecommissie voldoende en juiste informatie ontvangt. Deze commissies vertegenwoordigen controlefuncties zoals Finance, Risk, Compliance, HR en Legal. Bovendien is beloning een belangrijk onderwerp van beoordeling voor onze interne auditdienst, Corporate Audit Services.

### Samenstelling van de Remuneratiecommissie

In 2012 bestond de Remuneratiecommissie uit Peter Elverding (voorzitter), Sjoerd van Keulen, Piet Klaver, Jeroen van der Veer en Lodewijk de Waal.

De Remuneratiecommissie heeft in 2012 acht keer vergaderd. De volgende onderwerpen zijn aan de orde geweest:

- het Beloningsraamwerk voor ING Insurance US;
- het remuneratieverslag 2011;
- het raamwerk voor de benoeming en beloning van Identified Staff;
- jaarlijkse evaluatie van de beloningen;
- het CRD III-verslag.

De functies en verantwoordelijkheden van de Remuneratiecommissie worden in het Reglement van de Remuneratiecommissie uiteengezet. Dat Reglement is beschikbaar via de website van ING Groep (www.ing.com). De Remuneratiecommissie heeft in 2012 over beloningszaken advies van onafhankelijke adviseurs ingewonnen.

## Kwantitatieve informatie

De volgende tabellen geven de beloningen weer die door ING in het prestatiejaar 2012 zijn toegekend.

*Tabel 1 – Beloningen in 2012*

| | **Vaste en variabele beloning toegekend aan Identified Staff op basis van prestatiejaar 2012, per categorie** | | | |
|---|---|---|---|---|
| bedragen in duizenden euro's | **Senior management[1]** | **Identified Staff/ niet-senior management Insurance EurAsia** | **Identified Staff /niet-senior management Insurance US** | **Identified Staff/ niet-senior management ING Bank** |
| Aantal medewerkers | 17 | 100 | 36 | 238 |
| **Vast** | 12.151 | 24.430 | 9.183 | 59.761 |
| **Variabel** | 7.466 | 11.713 | 17.571 | 47.191 |
| Directe beloning in contanten | 2.729 | 3.161 | 7.962 | 13.515 |
| Directe beloning in aandelen | 593 | 3.105 | 0 | 12.586 |
| Uitgestelde beloning in contanten | 890 | 2.031 | 0 | 10.479 |
| Uitgestelde beloning in aandelen of op aandelen gebaseerde instrumenten | 3.254 | 2.750 | 9.609 | 10.609 |
| Andere instrumenten | 0 | 664[2] | 0 | 0 |
| | | | | |
| **Aanvangsbeloningen in 2012:** | | | | |
| - Aantal begunstigden | 1 | 0 | 3 | 0 |
| - Aanvangsbeloningen | 500[3] | 0 | 375 | 0 |
| | | | | |
| **Vertrekpremies in 2012:** | | | | |
| - Aantal begunstigden | 2 | 7 | 0 | 2 |
| - Vertrekpremies | 1.873 | 1.881 | 0 | 1.129 |
| | | | | |
| **Discretionaire pensioenbijdragen in 2012:** | | | | |
| - Aantal begunstigden | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - Discretionaire pensioenbijdragen | 0 | 0 | 0 | 0 |

.

1 In dit verslag wordt met senior management bedoeld de leden van de Raad van Bestuur van ING Groep N.V., de Raden van Bestuur van ING Bank N.V. en ING Verzekeringen N.V. en de Raad van Bestuur van ING U.S., Inc. in 2012.

2 In het Investment Management-bedrijf komt in plaats van een toekenning in contanten 50% van de uitgestelde beloningen terecht in door Investment Management beheerde fondsen. Op die manier worden de belangen van de medewerkers van Investment Management afgestemd op die van de klanten die beleggen in de fondsen die Investment Management onder beheer heeft.

3 Een van de nieuwe leden van het senior management heeft een tegemoetkoming ontvangen voor de derving van de beloning die hij bij zijn vorige werkgever zou hebben ontvangen als hij niet was vertrokken. Die tegemoetkoming bestaat uit een bedrag in contanten en aandelen met een totale waarde van EUR 500.000 per de toekenningsdatum. De tegemoetkoming wordt in de periode 2012-2015 onvoorwaardelijk.

*Tabel 2 – Analyse uitgestelde beloning*

In deze tabel is niet de uitgestelde beloning opgenomen die vóór de invoering van de Capital Requirements Directive III werd toegekend, dat wil zeggen jaarlijkse beloningen op basis van prestatiejaren vóór 2011. Voor ING Insurance US is CRD III in 2012 ingevoerd.

| **Tabel 2 – Analyse in 2012 uitgekeerde of toegekende uitgestelde beloning Identified Staff**[1] | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Bedragen in duizenden euro's | **Senior management** | **Identified Staff/ niet-senior management Ins EurAsia** | **Identified Staff / niet-senior management ING US** | **Identified Staff / niet-senior management Bank** |
| Openstaand, onvoorwaardelijk[2] | 890 | 3.877 | 44 | 14.204 |
| Openstaand, voorwaardelijk[3] | 1.247 | 3.382 | 29 | 11.481 |
| Toegekend tijdens het boekjaar[4] | 3.382 | 9.856 | 103 | 35.774 |
| Uitbetaald[5] | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Verlaagd door prestatie-aanpassing (inhouding)[6] | 0 | 0 | 0 | 0 |

1 Aandelen zijn gewaardeerd tegen de beginkoers (€ 6,95) op 31 december 2012.

2 In boekjaar 2012 direct toegekende aandelen, uitstaand in verband met bewaartermijn.

3 In boekjaar 2012 toegekende uitgestelde, voorwaardelijke aandelen.

4 Totaalbedrag in 2012 toegekende openstaande onvoorwaardelijke, openstaande voorwaardelijke en uitgestelde contante beloningen.

5 Uitbetalingen in contanten en aandelen.

6 Tijdens het boekjaar 2012 heeft er geen inhouding plaatsgevonden op toekenningen over het prestatiejaar 2011. De inhoudingsvoorwaarden zijn in 2013 van toepassing op toekenningen vanaf prestatiejaar 2011 en zullen in de tabel voor volgend jaar worden weergegeven.