



Terug naar de basis

Strategische heroriëntatie

Jan Hommen
Beoogd bestuursvoorzitter
Voorzitter Raad van Commissarissen

27 april 2009

Veranderingsprogramma

Financiële positie versterken en crisis het hoofd bieden

- Kosten verlagen
- Risico's en kapitaalposities beheersen en terugdringen
- Balans verkorten (activa reduceren, kapitaal beschermen)

Focus op minder, maar beter samenhangende, sterke bedrijven

- Bedrijvenportefeuille herzien
- Terugbrengen aantal markten
- Vereenvoudigen Groepsstructuur

Investeren ter versterking van bedrijven in markten waarop ING zich concentreert

- Streven naar operationele en commerciële excellentie
- Consolideren positie, waar nodig via acquisities
- Voortdurend inspelen op behoeften van de klant

Naar een sterkere organisatie

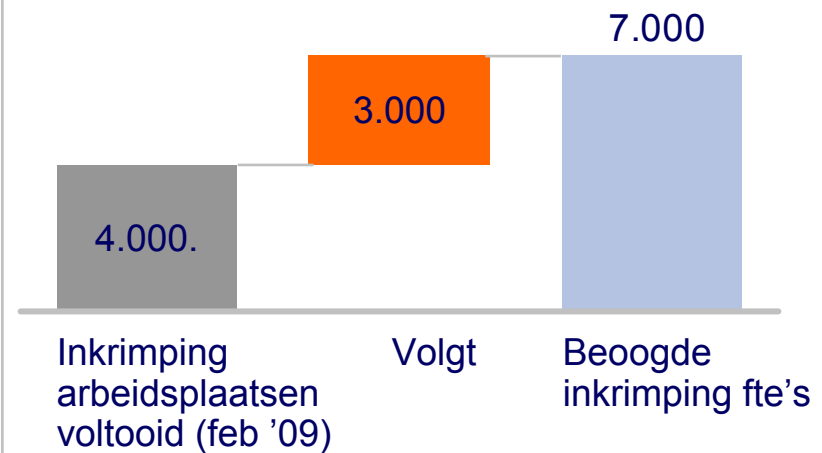
- Aansturen op operationele en commerciële excellentie met duidelijke verantwoordelijkheden
- Open blik en ontvankelijk voor behoeften klant
- Een vereenvoudigd organisatiemodel, verdere versterking van de Finance en Risk-functies en terugdringen van complexiteit

Kostenbesparing van EUR 1 miljard in 2009 op schema

Verlaging bedrijfslasten

- Kostenbesparingen op schema; moeten leiden tot een besparing van EUR 1 miljard in 2009
- Meer dan de helft van de aangekondigde inkrimping met 7.000 arbeidsplaatsen is reeds gerealiseerd

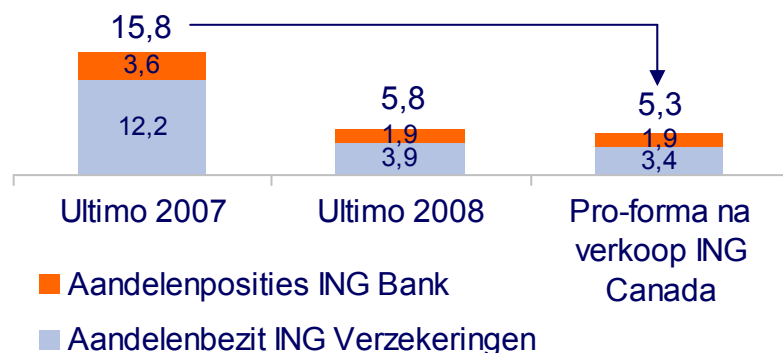
Verlaging aantal fte's



Verdere kostenverlagingen worden momenteel onderzocht door te sturen op meer efficiëntie en het tegen het licht houden van staffuncties

Maatregelen ter verlaging van risico's op schema

Directe aandelenpositie teruggebracht EUR mrd



Renterisico verlaagd

- Door verkoop Taiwanese levensverzekeringsactiviteiten is afname blootstelling aan grootste renterisico gerealiseerd
- In Europa is de lengte van de activa beter in relatie gebracht met de lengte van verplichtingen

Uitstaande posities op Alt-A teruggebracht met 80%



* = marktwaarde van EUR 5,5 miljard geamortiseerde kosten, gehouden door ING
 N.B. USD/EUR = 1,3

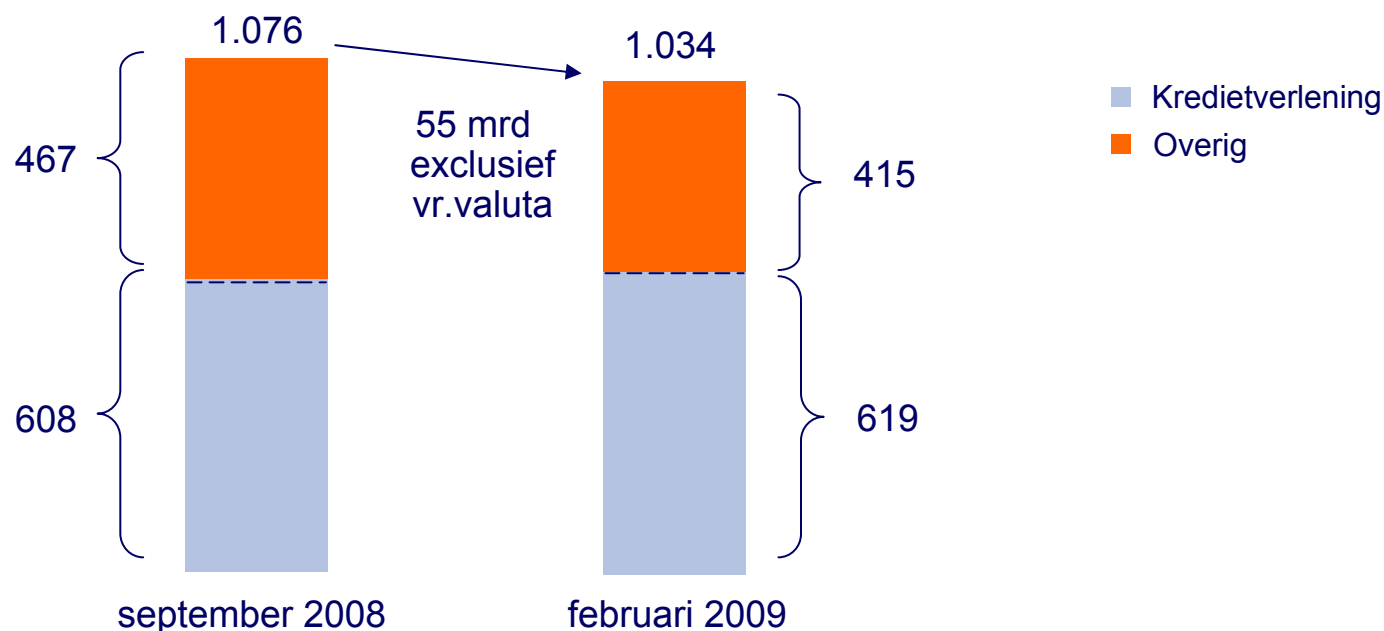
Aanvullende maatregelen op handen

- Herclassificatie van CMBS, RMBS en covered bonds vermindert boekhoudkundige risico's en volatiliteit van IFRS-activa (EUR 22 mrd in januari)
- Uitstaande posities financiële instellingen worden geleidelijk aan teruggebracht
- Beleggingsportefeuille ING Direct wordt ingekrompen; vervangen door activa die ING zelf heeft gegenereerd
- Verdere aanscherping acceptatiecriteria leningen



Afbouw balansposities: helft beoogde verkorting balans met 10% is reeds gerealiseerd

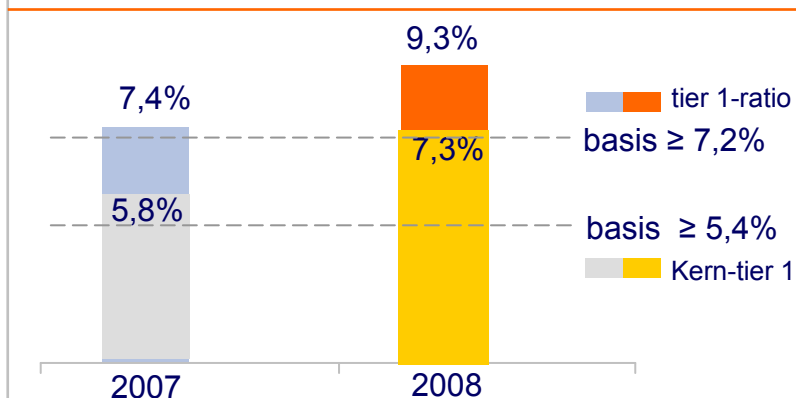
Gerealiseerde balansverkorting van ING Bank (EUR mrd)



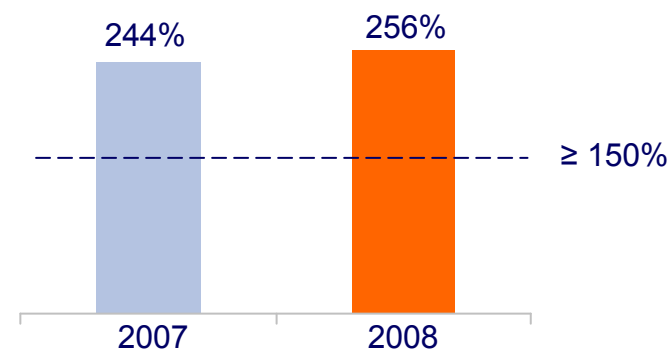
EUR 55 mrd van de beloofde verkorting van de balans met EUR 110 mrd is tot dusver gerealiseerd. De verkorting met 10% zal leiden tot een verlaging van de baten met circa EUR 130 mln. Een tweede ronde balansverkorting wordt momenteel onderzocht

Kapitaal- en solvabiliteitsratio's ING binnen doelstelling

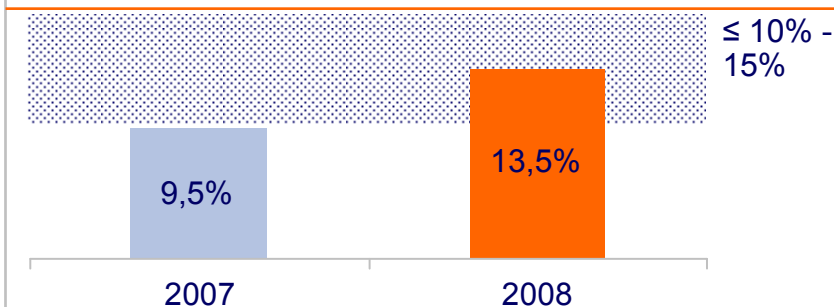
Tier 1-ratio ING Bank



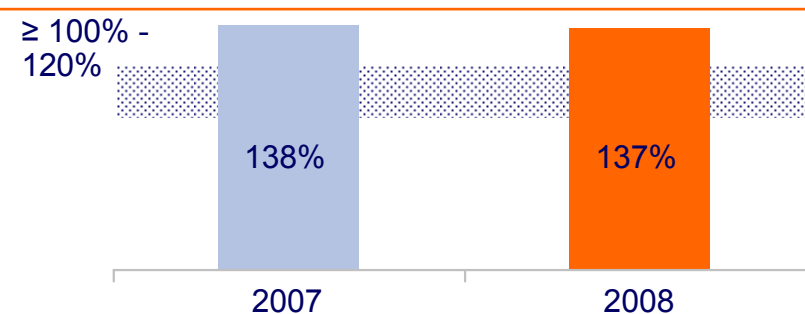
Solvabiliteitsratio ING Verzekeringen



Verhouding schuld/eigen vermogen ING Groep



Beschikbare financiële middelen/ Economisch kapitaal ING



--- basis ▨ doelstelling



Veranderingsprogramma

Financiële positie versterken en crisis het hoofd bieden

- Kosten verlagen
- Risico's en kapitaalposities beheersen en terugdringen
- Balans verkorten (activa reduceren, kapitaal beschermen)

Focus op minder, maar beter samenhangende, sterke bedrijven

- Bedrijvenportefeuille herzien
- Terugbrengen aantal markten
- Vereenvoudigen Groepsstructuur

Investeren ter versterking van bedrijven in markten waarop ING zich concentreert

- Streven naar operationele en commerciële excellentie
- Consolideren positie, waar nodig via acquisities
- Voortdurend inspelen op behoeften van de klant

Naar een sterkere organisatie

- Aansturen op operationele en commerciële excellentie met duidelijke verantwoordelijkheden
- Open blik en ontvankelijk voor behoeften klant
- Een vereenvoudigd organisatiemodel, verdere versterking van de Finance en Risk-functies en terugdringen van complexiteit

Financiële sector verandert drastisch door crisis

Minder risico's

- Economieën bouwen schuldposities af
- Burgers zullen meer gaan sparen
- Kredietverlening volgens conservatievere voorwaarden
- Meer behoefte aan eenvoudigere producten en diensten

Meer regels

- Aanzienlijke aanscherping van wettelijk kader reeds onderwerp van debat
- Toenemende beperkingen op lenen, interventie en accountantscontrole

Meer lokaal

- Banken zullen in ieder land een meer evenwichtige positie in moeten nemen
- Verschuiving wettelijke structuur van kantoor naar dochteronderneming
- Risico: kapitaalsurplus en liquiditeit dat vastzit in lokale dochterondernemingen

Hogere kapitaal- behoeften

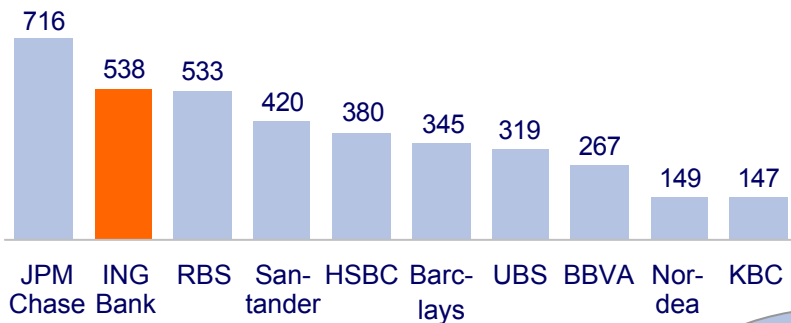
- Toezichthouders zullen waarschijnlijk hogere solvabiliteitseisen stellen aan banken en verzekeraars
- Rekening houden met verschillende soorten risico's en bedrijfsmodellen



Dit alles zet het rendement onder druk. ING moet daarom kiezen waar zij de benodigde schaalgrootte heeft en een sterk genoeg netwerk om in dit klimaat succesvol te opereren. Banken en verzekeraars moeten stroomlijnen en tegen veel lagere kosten werken om succesvol te kunnen opereren

ING heeft een aantal strategische voordelen in de nieuwe situatie

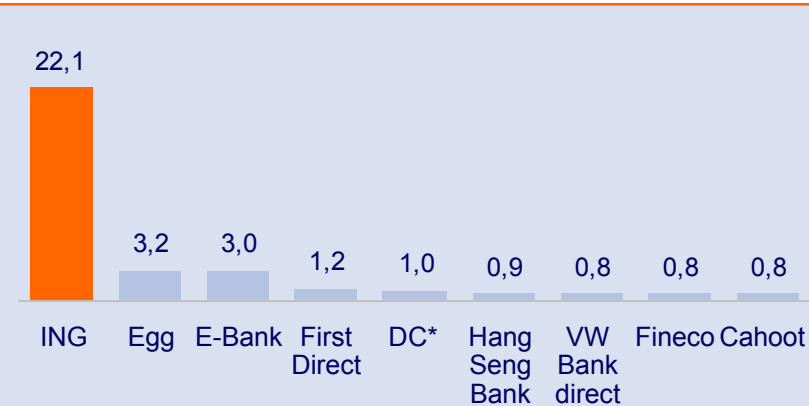
Een van de grootste spaarbanken (klantgoeden x EUR mrd, 2008)



Gunstige verhouding kredieten/ toevertrouwde middelen (% , 2008)

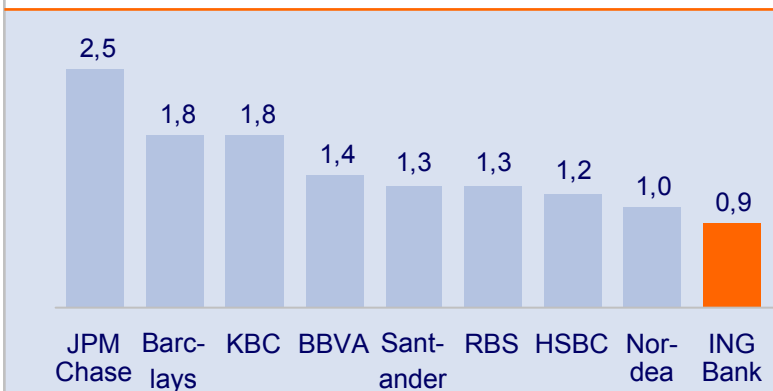


Directmarketing + internetexpertise (aantal klanten x mln, 2008)



~85 miljoen
klanten

Kostenefficiënte aanbieder (kosten/klanttotalen %, 2008)



* Daimler Chrysler



...maar we moeten wel keuzes maken en de complexiteit verminderen

Focus op marktleiderschap

- Focus op marktleiderschapsposities en aantrekkelijke groei-opties
 - Bankbedrijf Benelux, belangrijke landen in Centraal-Europa
 - Sterk netwerk in directbankieren
 - Levensverzekeringen en pensioenen in Nederland, VS, Centraal-Europa, Latijns-Amerika en Azië

Complexiteit beperken

- ING heeft meer dan 70 individuele bedrijven
- Actief in 48 landen
- Bredere activiteiten dan vrijwel alle andere instellingen
- Onvoldoende integratie tussen bedrijven

Terugbrengen posities

- ING heeft een aantal kleinere bedrijven zonder duidelijk uitzicht op marktleiderschap
- Kleinste onderdelen gebruiken een onevenredig grote hoeveelheid van het Groepskapitaal



Focus op minder, maar beter samenhangende, sterkere bedrijven

Portefeuille is beoordeeld op zes aspecten...

Strategische prioriteiten

- Voortbouwen op sterke posities en focus op markten waar we een sterk netwerk hebben
- Op termijn geografische reikwijdte en aantal bedrijven terugbrengen
- Gericht op een onderneming met minder, maar onderling meer samenhangende, sterke bedrijven

Financiële prioriteiten

- Verdere versterking financiële posities door beschermen van kapitaal
- Terugdringen uitstaande posities op activiteiten met een hoog financieel risico
- Heralloceren van kapitaal uit laagrenderende en risicovolle bedrijven



Doorlichting portefeuille op zes aspecten

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| • Marktleiderschap in lokale markten | • Kapitaalintensiteit |
| • Totale samenhang binnen de Groep | • Rendement op kapitaal |
| • Winstbijdrage en volatiliteit | • Financieringsbehoeften |

...en dat leidt tot de volgende conclusies

Conclusies

- We hadden aangegeven dat we de komende anderhalf jaar voor zo'n EUR 2-3 miljard zouden desinvesteren. Hiervan is EUR 1,4 miljard gerealiseerd met de verkoop van ING Canada.
- In vervolg op de strategische toetsing, zullen de desinvesteringen naar verwachting nu zo'n EUR 6-8 miljard bedragen, waarbij aanvullende desinvesteringen in de komende 3 tot 5 jaar zullen worden doorgevoerd
 - In totaal zullen ongeveer 10-15 bedrijfsonderdelen geleidelijk aan worden afgestoten
 - Naar verwachting valt hierdoor EUR 4 miljard aan kapitaal vrij



- Desinvesteringen zullen plaatsvinden afhankelijk van de marktomstandigheden
- Een versnelling behoort tot de mogelijkheden als het noodzakelijk is om de kapitaalpositie te versterken als de markten drastisch verslechteren

Voortvarende maatregelen om de complexiteit en risico's te verminderen

Verminderen complexiteit:

- Bank- en verzekeringsbedrijf opereren separaat onder de Groep
- Bank wordt door één managementteam geleid, met één geïntegreerde balans
- Versnelling omvorming van de wholesale bank naar een commerciële bank
- Real Estate Finance en Real Estate Development zullen onderdeel vormen van de commerciële bank
- Regionale aansturing verzekeringsbedrijf
- Focus US Insurance beperkt zich tot levensverzekeringen en pensioenen
- Oprichting wereldwijde vermogensbeheerder, waaronder ING Real Estate Investment Management

Verminderen risico's:

- Variabele en vaste lijfrentes in de VS verschuiven naar een nieuwe generatie van roll-over-producten met een laag risico
- Divisie Financial Products (VS) zal worden afgebouwd naarmate de activa verlopen
- Afbouw kapitaalbeslag bij Real Estate Development en Real Estate Investment Management

Strategie: overwegend Europese bank

ING's bancaire activiteiten zullen zich richten op die activiteiten waar we onze kracht hebben bewezen: aantrekken van spaargelden, toonaangevende distributiekanaalen, eenvoudige producten, sterke marketing en het genereren van activa

Retail Banking

- Benelux: toonaangevende bank, gericht op schaalvergroting en efficiencyvoordelen: 'internet first'
- Centraal- en Oost-Europa: aantrekkelijke positie, met goede groeivoorzichten

ING Direct

- Marktleider directbankieren
- Gericht op markten met potentie om voldoende schaalgrootte te behalen
- Balans integreren

Commercial Banking

- Focus commerciële bank vooral op Benelux en Centraal- en Oost-Europa
- Europees payment & cash management, gespecialiseerde financieringen en financiële markten
- Terugbrengen geografische posities



Eén bank, één managementteam, één balans
Primaire focus op Europa met selectieve groeimogelijkheden elders



ING Bank – de belangrijkste pijlers



* Commercieel resultaat is exclusief bijzondere waardeverminderingen, veranderingen in marktwaarde en overige marktgerelateerde posten, alsmede voorzieningen voor dubieuze debiteuren.



Strategie: wereldwijde verzekeraar van levensverzekeringen en pensioenen

Verzekeringsactiviteiten van ING zullen hun expertise in levensverzekeringen en pensioenen verder uitbouwen en zich daarbij richten op structurele marktleiderschapsposities op de lange termijn

Benelux

- Marktleiderschap handhaven door stroomlijnen van de activiteiten en door te investeren in de klantrelatie

Verenigde Staten

- Focus op levensverzekeringen en pensioenen
- Lijfrentes verschuiven naar roll-overproducten met een laag risico

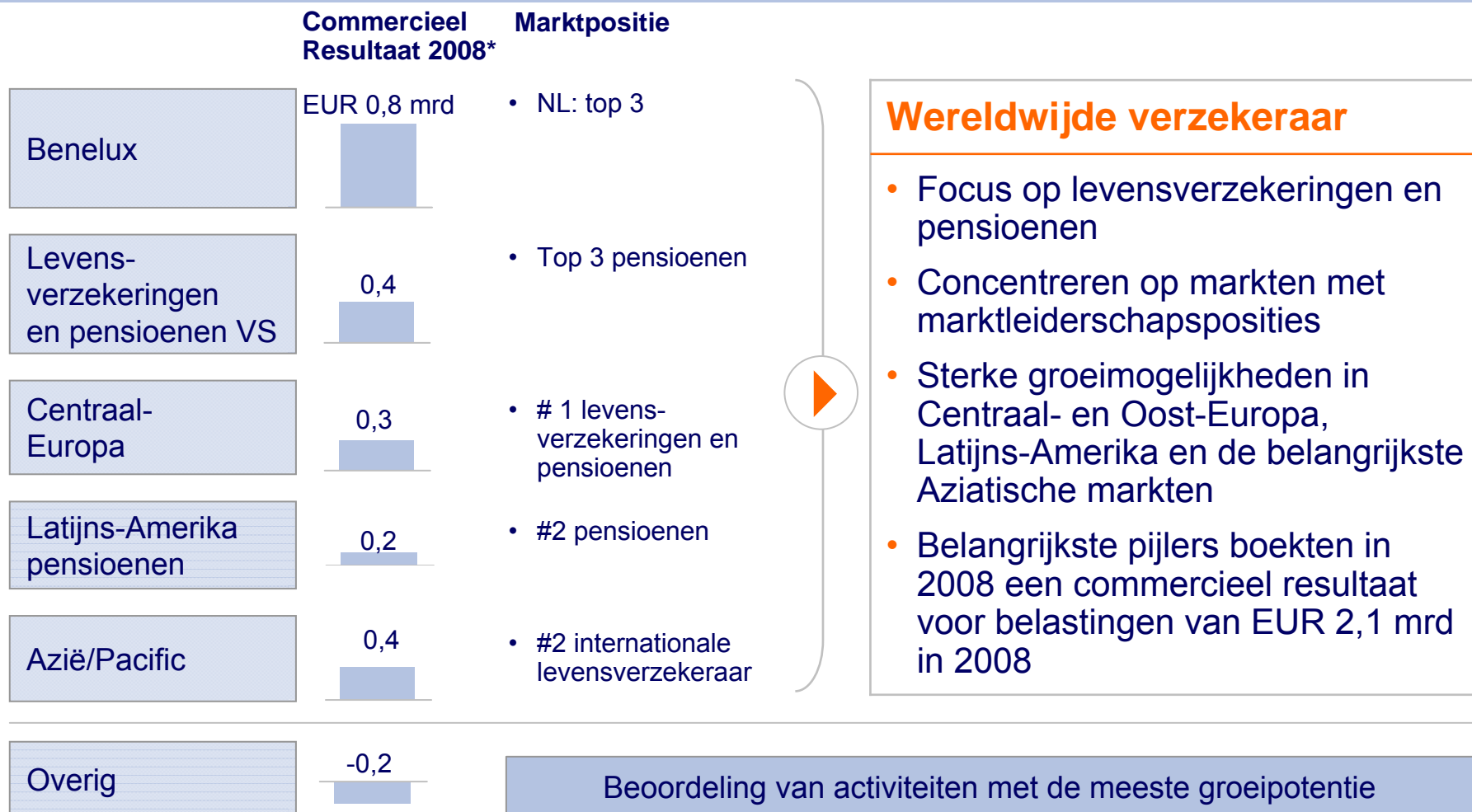
Groeimarkten

- Handhaven marktleidersposities in Centraal-Europa, Latijns-Amerika, en de belangrijkste Aziatische markten



Eén regionaal aangestuurde verzekeraar met aanzienlijke groeimogelijkheden

Verzekeringsbedrijf ING – belangrijkste pijlers



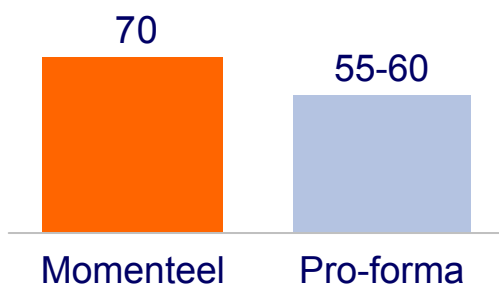
* Commercieel resultaat is exclusief bijzondere waardeverminderingen en overige marktgerelateerde posten



Eindresultaat: een gefocuste groep met substantieel winstpotentieel en groeimogelijkheden

Minder markten

Aantal bedrijven



Significante vrijval kapitaal

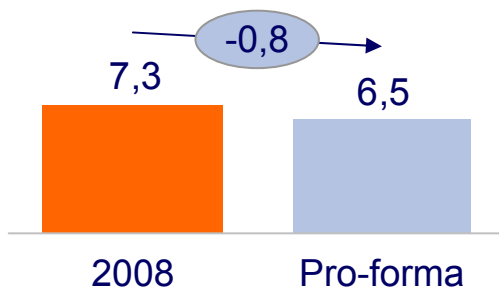
Verwachte kapitaalvrijval uit desinvesteringen

EUR 4 mrd



Beperkte impact winstpotentieel

Commercieel resultaat 2008, x EUR mrd



Aanzienlijk groeipotentieel

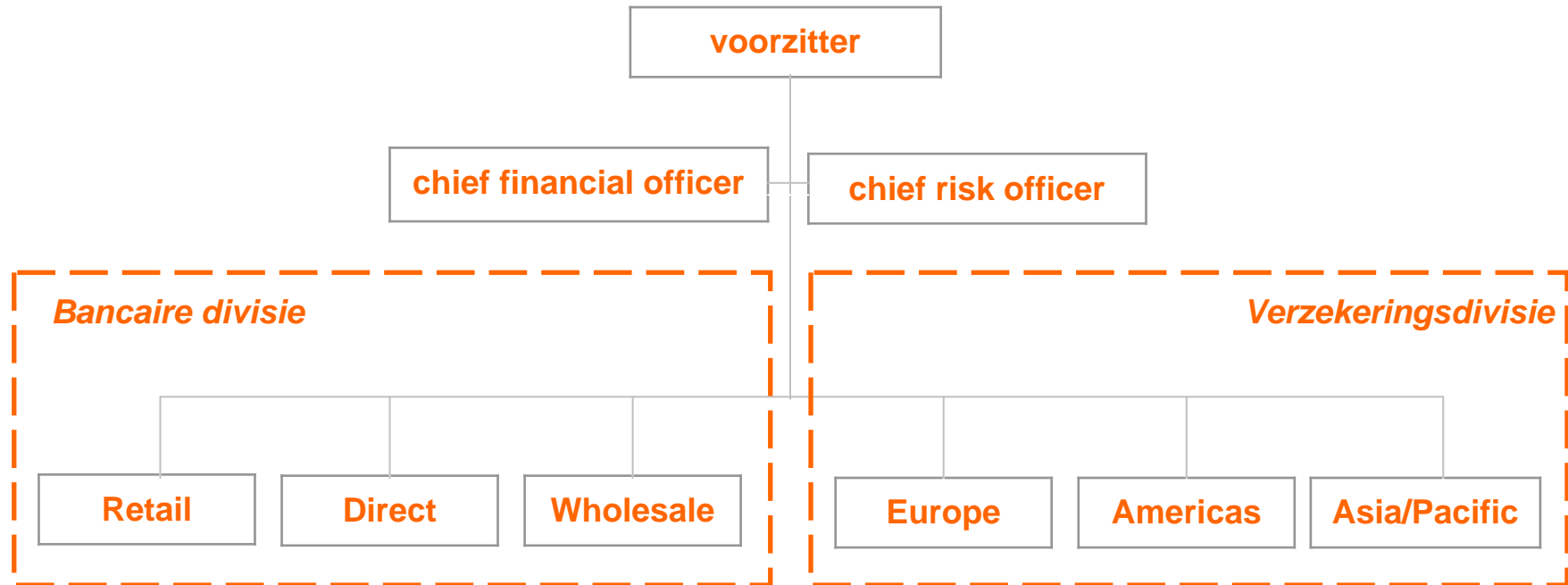
Commercieel resultaat 2008 pijlers, pro-forma

Groei-
bedrijven
30%



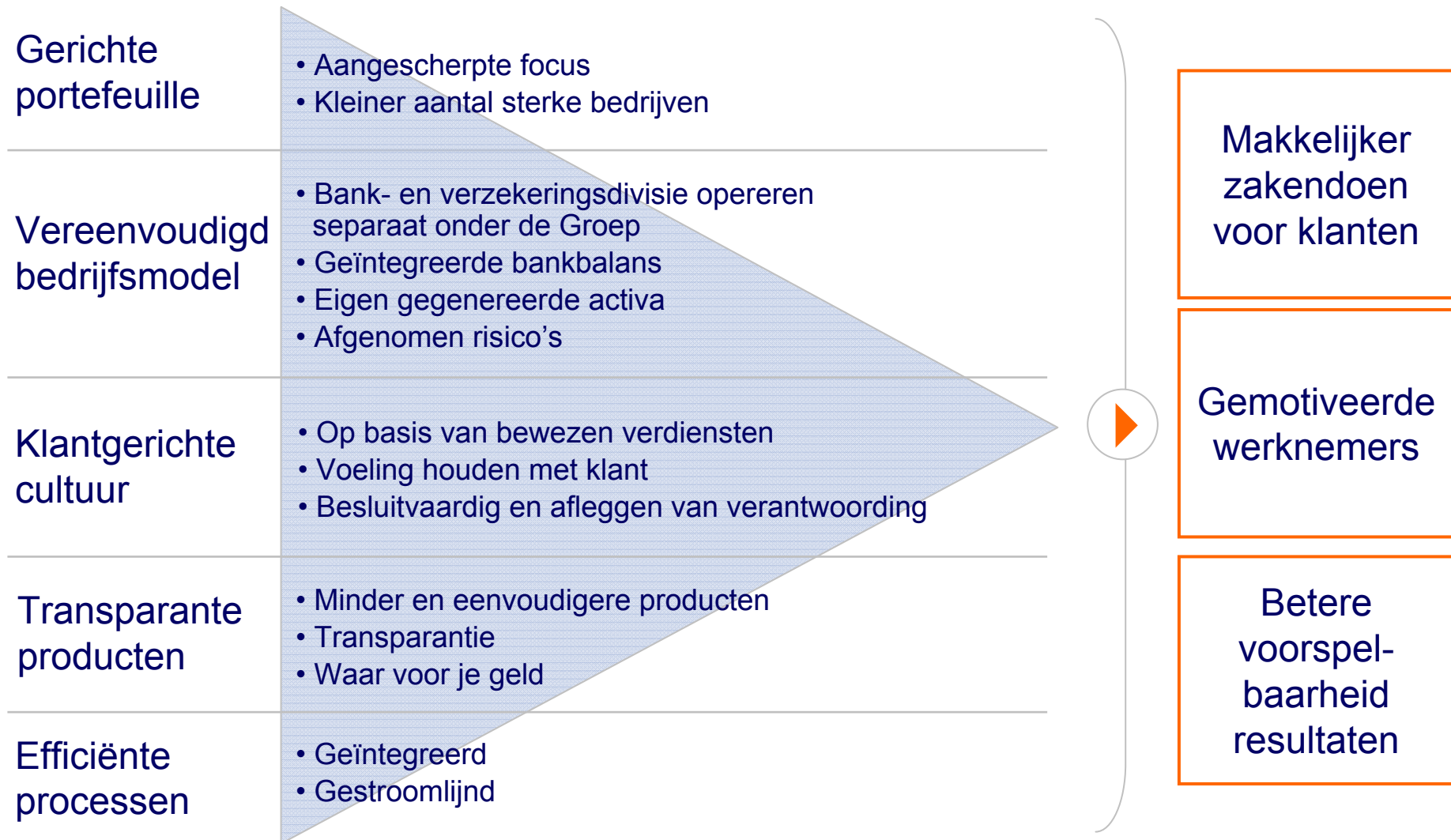
70%
Volwassen
bedrijven

Aanpassing organisatiemodel aan strategie



- Eén bancaire divisie, één verzekeringsdivisie, verantwoordelijk voor strategie, uitvoering en balans
- Kritische maandelijkse prestatiebeoordelingen door top en verantwoordelijkheden versterken
- Groter mandaat Finance en Risk-functies; daardoor strakkere controles mogelijk
- Organisatorische ophanging wereldwijde vermogensbeheerder nog te bepalen

'Terug naar de basis' op alle fronten binnen de organisatie



Veranderingsprogramma

Financiële positie versterken en crisis het hoofd bieden

- Kosten verlagen
- Risico's en kapitaalposities beheersen en terugdringen
- Balans verkorten (activa reduceren, kapitaal beschermen)

Focus op minder, maar beter samenhangende, sterke bedrijven

- Bedrijvenportefeuille herzien
- Terugbrengen aantal markten
- Vereenvoudigen Groepsstructuur

Investeren ter versterking van bedrijven in markten waarop ING zich concentreert

- Streven naar operationele en commerciële excellentie
- Consolideren positie, waar nodig via acquisities
- Voortdurend inspelen op behoeften van de klant

Naar een sterkere organisatie

- Aansturen op operationele en commerciële excellentie met duidelijke verantwoordelijkheden
- Open blik en ontvankelijk voor behoeften klant
- Een vereenvoudigd organisatiemodel, verdere versterking van de Finance en Risk-functies en terugdringen van complexiteit