



VOORTBOUWEN OP KLANTVERTROUWEN

Missie

ING wil een vooraanstaande, wereldwijd opererende, klantgerichte, innovatieve en kostenefficiënte financiële dienstverlener zijn, die haar klanten diensten aanbiedt via het distributiekanaal van hun keuze, in markten waar ING waarde kan creëren.

Profiel

ING Groep is een wereldwijd opererende financiële instelling van Nederlandse oorsprong met 115.000 medewerkers, die haar meer dan 60 miljoen klanten in ruim 50 landen producten en diensten biedt op het gebied van bankieren, verzekeren en vermogensbeheer. Die klanten zijn particulieren, gezinnen, kleine en grote bedrijven, instellingen en overheden. ING omvat een grote verscheidenheid aan toonaangevende bedrijven die steeds vaker hun klanten onder de merknaam ING bedienen.

Kenmerkend voor het particuliere bedrijf van ING is haar 'click-call-face'-distributiestrategie. Dit is een flexibele combinatie van internet, callcenters, tussenpersonen en kantoren, die ING in staat stelt te voldoen aan de huidige wensen van de klant: onbeperkte toegang, optimaal gemak, onmiddellijke en nauwkeurige uitvoering, persoonlijk advies, maatwerk en concurrerende tarieven.

De producten voor de zakelijke markt zijn voornamelijk gericht op de sterke positie van ING op het gebied van employee benefits/pensioenen, financiële markten, corporate banking en vermogensbeheer.

De strategie van ING richt zich op stabiele groei met behoud van een goede winstgevendheid. De financiële kracht van de Groep, het omvangrijke assortiment producten en diensten en de brede spreiding van winstbronnen en risico's vormen de basis voor continuïteit en groei.

ING maakt een zorgvuldige afweging van de belangen van haar belanghebbenden: klanten, aandeelhouders, medewerkers en de samenleving. Zij verwacht van al haar medewerkers dat zij handelen in overeenstemming met de ING Business Principles.

Strategische doelstellingen*

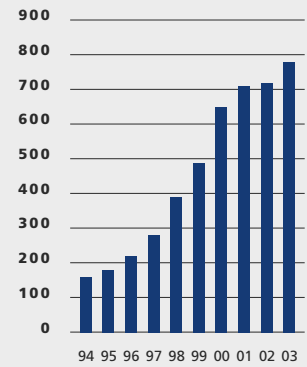
De strategische doelstellingen van ING Groep zijn:

1. Verbeteren van de solvabiliteit en andere belangrijke ratio's om de solide financiële basis te handhaven.
2. Optimaliseren van de bestaande portefeuilles.
3. Waarde creëren voor de klant met een multi-product/multi-distributiestrategie.
4. Verder ontwikkelen van de specialiteiten van ING: direct banking, verzekeringen in opkomende markten, employee benefits en pensioenen.
5. Verder verlagen van het kostenniveau.

Voor meer informatie, zie blz. 22.

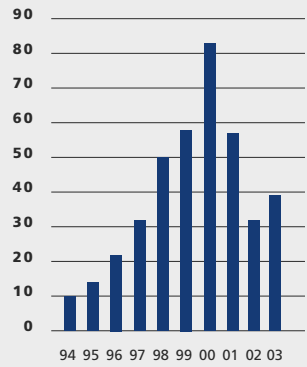
BALANSTOTAAL

in miljarden euro's



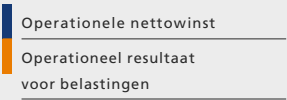
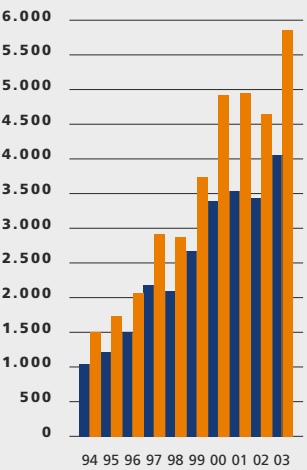
MARKTWAARDE

in miljarden euro's



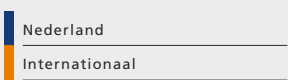
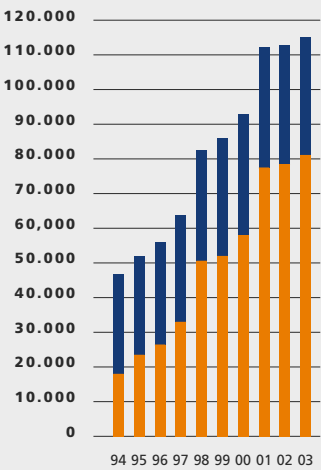
OPERATIONEEL RESULTAAT

in miljoenen euro's



MEDEWERKERS

gemiddeld aantal



5 JAAR KERNCIJFERS

	2003	2002	2001	2000	1999
BALANS (in miljarden euro's)					
Balanstotaal	779	716	705	650	493
Eigen vermogen	21	18	22	25	35
BEHEERD VERMOGEN (in miljarden euro's)	463	449	513	503	345
BEURSWAARDE (in miljarden euro's)	39	32	57	83	58
OPERATIONELE BATEN (in miljoenen euro's)					
Verzekeringsactiviteiten	57.560	64.917	62.464	37.452	29.079
Bancaire activiteiten	11.680	11.201	11.111	11.302	9.876
OPERATIONELE LASTEN (in miljoenen euro's)					
Verzekeringsactiviteiten	4.897	5.203	5.583	5.023	3.799
Bancaire activiteiten	8.184	8.298	8.186	8.273	7.291
WAARDEVERANDERINGEN VORDERINGEN					
BANKBEDRIJF/BELEGGINGSVERLIEZEN (in miljoenen euro's)	1.288	2.099	907	400	580
WINST (in miljoenen euro's)					
Verzekeringsactiviteiten	3.486	3.170	2.792	2.307	1.759
Bancaire activiteiten	2.371	1.468	2.170	2.605	1.981
Operationele winst voor belastingen	5.857	4.638	4.962	4.912	3.740
Operationele nettowinst	4.053	3.433	3.539	3.388	2.665
Netto gerealiseerde verkoopwinsten/verliezen	-10	820	713	620	564
Niet-operationele nettowinst		247	325	7.976	1.693
Nettowinst	4.043	4.500	4.577	11.984	4.922
Uitkeerbare nettowinst	4.043	4.253	4.252	4.901	3.537
CIJFERS PER GEWOON AANDEEL (nominaal EUR 0,24)					
Operationele nettowinst	2,00	1,77	1,83	1,76	1,38
Nettowinst	2,00	2,32	2,37	6,27	2,56
Uitkeerbare nettowinst	2,00	2,20	2,20	2,56	1,84
Dividend	0,97	0,97	0,97	1,13	0,82
Eigen vermogen	10,08	9,14	11,03	13,04	17,90
RATIO'S (in %)					
ING GROEP					
Operationeel rendement op eigen vermogen (ROE)	21,5	17,4	15,3	10,3	8,4
Stijging operationele nettowinst	18	-3	4	27	67
Dividend pay-out ratio	48,5	44,1	44,1	43,9	44,4
VERZEKERINGSACTIVITEITEN					
Combined ratio	98	102	103	104	107
Capital coverage ratio	180	169	180	235	509
Bancaire activiteiten					
BIS-ratio ING Bank	11,34	10,98	10,57	10,75	10,38
Tier-1-ratio ING Bank	7,59	7,31	7,03	7,22	7,02
Efficiencyratio (1)	68,4	71,0	71,7	72,1	73,6
MEDEWERKERS (gemiddeld aantal)	115.200	113.060	112.000	92.650	86.040

1. Exclusief ING Direct.

INHOUD

Missie, profiel, strategie
5 jaar kerncijfers, *binnenzijde omslag*

2 BERICHT VAN DE VOORZITTER

4 Aandeelhoudersinformatie
7 Organisatiestructuur en bestuurssamenstelling

8 DE GROEIMARKTEN VAN ING

14 BERICHT RAAD VAN COMMISSARISSEN

18 VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

18 Financiële hoofdpunten
22 Groepsstrategie en vooruitzichten
24 ING Europa
28 ING Americas
32 ING Azië/Pacific
35 Asset Management
38 ING Direct
40 ING in de samenleving
42 Personeelsbeleid
44 Risicobeheer

47 FINANCIËLE INFORMATIE

47 Accountantsverklaring
48 Samenvatting jaarcijfers
60 Additionele informatie:
60 - RAROC
61 - Embedded value
64 - Kapitalisatie
67 - Efficiencyratio's
67 - Credit ratings

68 CORPORATE GOVERNANCE

68 Code-Tabaksblad
70 Kapitaal en zeggenschap
72 Raad van Bestuur
73 Raad van Commissarissen
76 Externe accountant
76 Rapporten stichtingen

79 REMUNERATIE

79 Algemeen beleid remuneratie topkader
82 Remuneratie Raad van Bestuur 2003
86 Remuneratiestructuur Raad van Bestuur 2004
87 Remuneratie Raad van Commissarissen
87 Optieregeling

90 Ondernemingsraden en Raad van Advies

Business principles, *binnenzijde omslag*



BERICHT VAN DE VOORZITTER

Aan iedereen die bij ING betrokken is !

IN HET KORT

Sterke winstgroei in 2003

60 miljoen klanten kunnen op ING rekenen

Investeren in ING Direct, verzekeren in opkomende markten en pensioenen: de drie specialiteiten van ING

'Bank of the Year' op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid ondernemen

Modernisering van corporate-governancestructuur

Succesvol ING Globerunners Programme

Laat een solide bedrijf achter, met een internationaal team onder leiding van Michel Tilmant

2003 was geen makkelijk jaar, maar we hebben bewezen dat ING zich flexibel en met creativiteit aan de markt kan aanpassen. De netto operationele winst steeg met 18,1% tot EUR 4.053 miljoen. De maatregelen die we het afgelopen jaar hebben genomen om onze financiële positie te versterken bleken effectief, zowel bij het verzekerings- als bij het bankbedrijf. De brede spreiding van onze activiteiten heeft zeker aan de resultaten bijgedragen.

Het thema van dit jaarverslag is klantgerichtheid. Onze klanten, hun wensen en behoeften staan voorop. We willen de eerste keus van de klant zijn en werken hard om die keus te verdienen en waar te maken. Onze 60 miljoen klanten rekenen op ons. Of het nu gaat om een levensverzekering, beleggingsfondsen, het beheren van pensioengelden, een starterskrediet voor een eenmansbedrijf of een complexe financiering voor een bedrijf: iedereen krijgt van ons dezelfde aandacht en service. Maar het kan altijd beter; zo werken we hard aan het verbeteren van het serviceniveau van Nationale-Nederlanden.

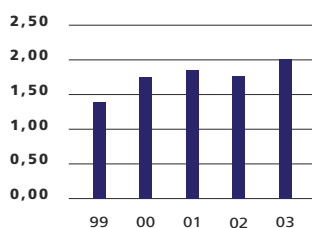
In 2003 waren de politieke en economische omstandigheden wereldwijd nogal wisselvallig. De SARS-problematiek zorgde voor veel onrust. De oorlog in Irak zette de internationale politieke verhoudingen op scherp. De financiële markten bleven aanvankelijk volatiel en hadden daarvoor een negatieve uitwerking op het vertrouwen van burgers en bedrijven. De schandalen rond grote bedrijven kwamen daar nog eens bovenop. ING heeft het ondanks deze moeilijke omstandigheden goed gedaan. De resultaten van het bankbedrijf lieten een sterke verbetering zien, met name in de Benelux, vooral dankzij het goede renteresultaat. Daarnaast zijn de debiteurenverliezen aanzienlijk gedaald. Het verzekeringsbedrijf had het moeilijker. Door de lage rente en de sterke euro stonden de inkomsten van het levenbedrijf onder druk. We hadden daarnaast te maken met enigszins teruglopende premie-inkomsten. Dit komt enerzijds door de felle concurrentie, anderzijds vanwege het feit dat wij winstgevendheid boven markt-aandeel verkiezen.

We zijn doorggegaan met investeren in winstgevende groeiactiviteiten. ING Direct ontwikkelt zich met veel succes en sloot 2003 voor het eerst winstgevend af. Zeven jaar geleden in Canada begonnen met helemaal niets, telt ING Direct nu 8,5 miljoen klanten, heeft het ultimo 2003 een beheerd vermogen van bijna EUR 100 miljard, zijn er vestigingen in acht landen en maakt het al een nettowinst van EUR 151 miljoen. Een andere specialiteit van ING is verzekeren in opkomende markten. We zijn nu actief in achttien opkomende economieën waar we in 2003 een premie-inkomen van EUR 7,1 miljard hebben behaald en een operationele winst voor belastingen van EUR 634 miljoen, in lokale valuta een stijging met respectievelijk 11% en 16%. Daarnaast spelen wij actief in op de vergrijzing en de omvorming van pensioenstelsels. Deze ontwikkeling is in veel landen actueel, wat nieuwe kansen voor ING biedt.

Dit verslag gaat niet alleen over onze commerciële activiteiten. U kunt ook lezen wat ING heeft gedaan op het gebied van verantwoord ondernemen. Ik ben er trots op dat ING door het tijdschrift 'The Banker' uitgeroepen is tot 'Bank of the Year' op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Natuurlijk, ING is een bedrijf dat winst wil maken, maar kan dat alleen volhouden door rekening te houden met de belangen van alle stakeholders. Dat zijn onze klanten, aandeelhouders, medewerkers en de samenleving als geheel. Deze aanpak is al vele jaren ingebed in ons beleid.

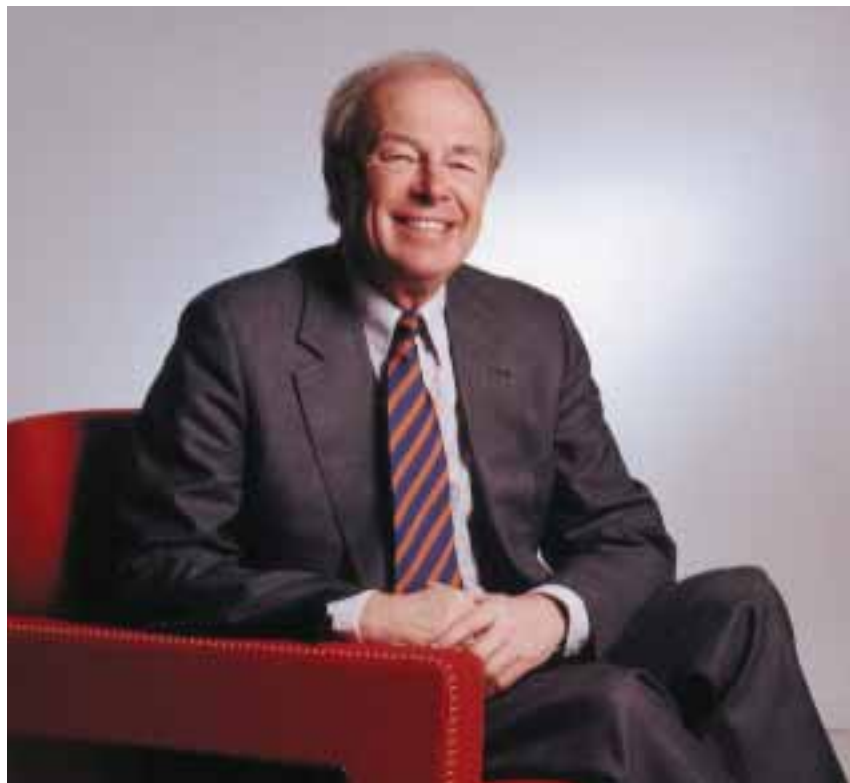
OPERATIONELE NETTOWINST
PER AANDEEL

in euro's



We hebben vooruitgang geboekt met de modernisering van onze corporate governance. Een aantal belangrijke wijzigingen, die door de Aandeelhoudersvergadering in april 2003 werden goedgekeurd, laten zien hoeveel waarde wij hechten aan goede corporate governance en dat wij gelijke tred willen houden met de laatste internationale ontwikkelingen op dit gebied. We hebben alle stemrechtbeperkingen afgeschaft en maken niet langer onderscheid tussen aandeelhouders en certificaathouders. Kortom, aandeelhouders en certificaathouders hebben meer zeggenschap gekregen in het beleid van ING.

ING zal doorgaan met het moderniseren van haar corporate governance. Ons beloningsbeleid zal op de Aandeelhoudersvergadering 2004 aan de orde komen en in 2004 kunnen ook onze buitenlandse aandeelhouders via proxy voting meestemmen over de besluiten die we aan de Aandeelhoudersvergadering voorleggen.



EWALD KIST

Voorzitter Raad van Bestuur

Zoals u weet, werken wij hard aan de ontwikkeling naar één sterk ING-merk. Wij willen behoren tot de toonaangevende internationale merken en hebben hiermee het afgelopen jaar goede voortgang gemaakt. Het succes van ING Direct heeft hier zeker aan bijgedragen.

Ik kijk met plezier terug op het ING Globerunners Programme. Hoogtepunten waren de sponsoring van de ING Amsterdam Marathon en de ING New York City Marathon. Tot het ING Globerunners Programme behoren ook de marathons in Brussel, Ottawa en Puna (India). ING zet zichzelf hiermee letterlijk en figuurlijk nog zichtbaarder op de wereldkaart.

Persoonlijk zal 2004 voor mij een grote verandering meebrengen. Op 1 juni neem ik afscheid van ING waar ik in totaal 35 jaar in veel verschillende functies heb gewerkt. Ik vond het een voorrecht om voorzitter te mogen zijn van de Raad van Bestuur en ING door enkele moeilijke jaren heen te loodsen. Ik ben trots op ING en haar 115.000 toegewijde medewerkers.

De afgelopen jaren waren, eerlijk gezegd, niet altijd gemakkelijk. Na een periode van acquisities zijn we druk doende geweest met het realiseren van synergie tussen bankieren, verzekeren en vermogensbeheer en met het stroomlijnen en integreren van activiteiten. Tegelijkertijd braken magere jaren aan. Meer dan ooit kwam het bij ING aan op de tering naar de nering zetten, op kostenbeheersing en efficiency. Maar kostenbeheersing en efficiency zijn altijd van belang en blijven naast goed koopmanschap belangrijk voor het behouden van onze goede resultaten.

Ik laat een solide bedrijf achter, met een internationaal samengestelde en vernieuwde Raad van Bestuur onder leiding van mijn opvolger Michel Tilmant. Het nieuwe team zal de strategische prioriteiten voor de komende jaren moeten gaan vaststellen. Ik zie dat met vertrouwen tegemoet. ING heeft alles in huis om te profiteren van betere tijden, mits we op een zo efficiënt mogelijke wijze blijven sturen op de behoeften en wensen van onze klanten. Waar voor je geld en ondernemerschap, daar gaat het uiteindelijk om.

Ewald Kist

EWALD KIST

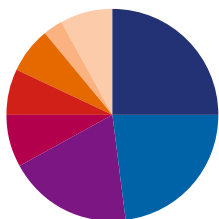
Voorzitter Raad van Bestuur

**CEES MAAS**

Lid van de Raad van Bestuur en
Chief Financial Officer

GEOGRAFISCHE SPREIDING**ING-AANDEEL**

in %



Verenigd Koninkrijk	25
VS en Canada	23
Nederland	19
België	8
Luxemburg	7
Zwitserland	7
Duitsland	3
Overig	8

AANDEELHOUDERSINFORMATIE

Reserverings- en dividendbeleid

Het reserverings- en dividendbeleid van ING Groep wordt bepaald door enerzijds de behoefte aan interne financiering en anderzijds de dividendverwachtingen van kapitaalverschaffers. Met betrekking tot de interne financieringsbehoefte spelen onder andere een rol de wettelijke solvabiliteitseisen en kapitaalratio's. Het voldoen aan deze eisen is voor ING Groep een bestaansvoorwaarde. Een niet minder belangrijke rol wordt vervuld door credit ratings, die rechtstreeks consequenties hebben voor de financieringskosten en dus voor de winstgevendheid van ING Groep. Aan de andere kant verwachten kapitaalverschaffers een dividend dat recht doet aan de behaalde financiële resultaten en bovendien een zekere mate van voorspelbaarheid heeft.

Daarom is het beleid van ING Groep erop gericht om jaarlijks een dividend in de range van 43% - 44% van de operationele nettowinst aan kapitaalverschaffers ter beschikking te stellen. ING Groep streeft er daarbij naar, indien in enig jaar een incidenteel lager resultaat mocht worden behaald, het totale bedrag van het uit te keren dividend per aandeel niet te verlagen.

Jaarlijks na publicatie van de financiële resultaten over de eerste zes maanden van dat jaar, wordt – als voorschot op het uiteindelijke dividend – een interimdividend beschikbaar gesteld van in beginsel de helft van het totale dividend over het voorgaande jaar.

Met ingang van het slotdividend over 2002 wordt het dividend ter beschikking gesteld in

de vorm van contanten of nieuw uit te geven (certificaten van) aandelen, naar keuze van de aandeelhouder of certificaathouder. Voor zover voor contanten wordt gekozen, worden voor dezelfde waarde certificaten van aandelen ter beurse geplaatst. Deze vorm van financiering van het contante deel van het dividend is tijdelijk en zal worden beëindigd zodra de verhouding tussen de schuld en het kapitaal van ING Groep het gewenste lagere niveau bereikt.

Ratings

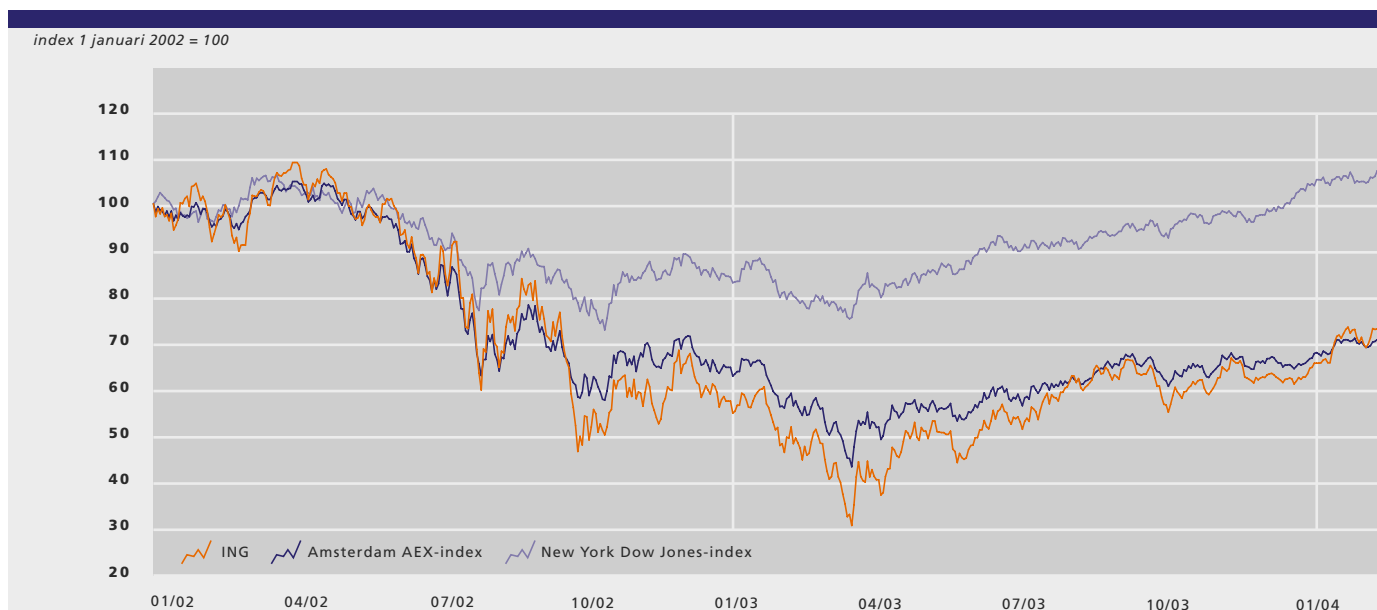
Door het economische klimaat heeft ING frequent contact onderhouden met de ratingbureaus. In april 2003 werd de rating van ING Groep N.V. en ING Verzekeringen N.V. door Moody's Investors Service een stap verlaagd naar Aa3, terwijl de rating van ING Bank N.V. onveranderd is gebleven (Aa2).

De rating door Standard & Poor's bleef in 2003 onveranderd (ING Groep N.V. en ING Verzekeringen N.V. A+ en ING Bank N.V. AA-). Deze ratings hebben een 'stable outlook'. Op bladzijde 67 staat een overzicht van de verschillende ratings.

Corporate governance

In 2003 heeft ING wijzigingen in haar corporate governance doorgevoerd. Dit heeft geleid tot een evenwichtige structuur, waarbij enerzijds volledig stemrecht is gegeven aan de certificaathouders en anderzijds recht wordt gedaan aan de wens van ING om zich te kunnen verdedigen tegen vijan-

KOERSVERLOOP CERTIFICATEN VAN AANDELEN ING GROEP



dige overnames. Hiertoe blijft de onafhankelijke Stichting ING Aandelen gehandhaafd, die stemt voor al die aandelen die tijdens de Aandeelhoudersvergadering niet vertegenwoordigd zijn.

Zie ook het hoofdstuk over corporate governance vanaf bladzijde 68.

Noteringen

Certificaten van gewone aandelen ING Groep zijn genoteerd aan de effectenbeurzen van Amsterdam, Brussel, Frankfurt, Parijs, de Zwitserse beurs en de New York Stock Exchange. Certificaten van preferente aandelen zijn genoteerd aan de Euronext Amsterdam. Warrants B zijn genoteerd aan de effectenbeurzen Euronext Amsterdam en Brussel. Kortlopende en langlopende opties op certificaten van gewone aandelen van ING Groep worden verhandeld aan de Euronext Amsterdam (derivatenmarkten) en de Chicago Board Options Exchange.

Certificaathouders met minimaal 5%-belang

Op grond van de Wet melding zeggenschap waren ultimo 2003 drie certificaathouders bekend met een (potentieel) belang in ING Groep tussen 5 en 10%. Het betreft ABN AMRO, Aegon en Fortis Utrecht.

DIVIDENDHISTORIE

<i>in euro's</i>					
	2003	2002	2001	2000	1999
Interimdividend	0,48	0,48	0,47	0,41	0,32
Slotdividend	0,49 ¹	0,49	0,50	0,72 ²	0,50
Totaal	0,97 ¹	0,97	0,97	1,13	0,82

1. voorstel
2. inclusief een uitzonderlijk dividend van EUR 0,19.

KOERSEN CERTIFICATEN VAN GEWONE AANDELEN

<i>Euronext Amsterdam, in euro's</i>					
	2003	2002	2001	2000	1999
Hoogste beurskoers	19,06	31,20	43,97	42,76	30,59
Laagste beurskoers	8,70	13,29	22,80	24,26	22,18
Koers ultimo	18,49	16,14	28,64	42,54	29,97
Koers/winstverhouding *	9,3	9,1	15,7	24,2	21,7

* gebaseerd op de beurskoers ultimo december en de operationele nettowinst per gewoon aandeel over het boekjaar.

AANTAL UITSTAANDE AANDELEN EN WARRANTS

<i>in miljoenen</i>		
	ULTIMO 2003	ULTIMO 2002
(Certificaten van) gewone aandelen van nominaal EUR 0,24	2.115,9	1.992,7
(Certificaten van) preferente aandelen van nominaal EUR 1,20	87,1	87,1
Warrants B	17,2	17,2
(Certificaten van) gewone aandelen in eigen bezit	28,1	28,4

MAATSCHAPPELIJK EN GEPLAATST KAPITAAL

<i>in miljoenen euro's</i>		
	ULTIMO 2003	ULTIMO 2002
GEWONE AANDELEN		
– maatschappelijk	720,0	720,0
– geplaatst	507,8	478,2
PREFERENTE AANDELEN		
– maatschappelijk	360,0	360,0
– geplaatst	104,5	104,5
CUMULATIEF PREFERENTE AANDELEN		
– maatschappelijk	1.080,0	1.080,0
– geplaatst	–	–



Het Aandeelhoudersbulletin is een magazine met artikelen en interviews over de activiteiten van ING. Het verschijnt drie keer per jaar.



Aandeelhoudersnieuws verschijnt ten minste viermaal per jaar. Het geeft informatie over de resultaten en actuele onderwerpen.



De aandeelhouder vindt op www.ing.com/group actuele informatie over ING, zoals bijvoorbeeld de agenda voor de Aandeelhoudersvergadering.

INVESTOR RELATIONS

Naast financiële persberichten geeft ING het Aandeelhoudersnieuws en het Aandeelhoudersbulletin uit. Via de website van ING Groep, www.ing.com, kunt u zich abonneren op beide publicaties. Om op de hoogte te blijven van de persberichten en ander ING-nieuws kunt u zich via www.ing.com opgeven voor de e-mail-service.

Voor meer informatie kunt u zich wenden tot:

ING Groep
Afdeling Investor Relations (IH 07.362)
Postbus 810
1000 AV Amsterdam
telefoon 020 541 54 62
fax 020 541 54 51
www.ing.com

BELANGRIJKE DATA IN 2004/2005*

Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders
Dinsdag 27 april 2004, 10:30 uur
Circustheater, Den Haag

—
Notering ING-aandeel ex-slotdividend 2003
Donderdag 29 april 2004

—
Betaalbaarstelling slotdividend 2003
Vrijdag 4 juni 2004

—
Publicatie cijfers eerste kwartaal 2004
Donderdag 13 mei 2004

—
Publicatie cijfers eerste halfjaar 2004
Donderdag 5 augustus 2004

—
Notering ING-aandeel ex-interimdividend 2004
Vrijdag 6 augustus 2004

—
Publicatie cijfers eerste negen maanden 2004
Donderdag 4 november 2004

—
Publicatie jaarcijfers 2004
Donderdag 17 februari 2005

—
Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders
Dinsdag 26 april 2005

* Alle data onder voorbehoud

ORGANISATIESTRUCTUUR EN BESTUURSSAMENSTELLING

RAAD VAN COMMISSARISSEN

RAAD VAN BESTUUR

ING EUROPA

- Levensverzekeringen
- Schadeverzekeringen
- Retail banking
- Pensioenen
- Vermogensbeheer
- Wholesale banking*
- ING Direct*

*) wereldwijde activiteiten

Bestuurssamenstelling per 31 december 2003

RAAD VAN COMMISSARISSEN

drs. C.A.J. Herkströter (66) *voorzitter*
 mw. L. Gross Goldberg (66)
 prof. mr. P.F. van der Heijden (54)
 dr. C.D. Hoffmann (61)
 drs. A.G. Jacobs (67)
 W. Kok (65)
 G.J.A. van der Lugt (63)
 prof. dr. ir. P.J.A. baron de Meester (68)
 J.D. Timmer (70)
 ir. K. Vuursteen (62)

AUDIT COMMITTEE

drs. A.G. Jacobs *voorzitter*
 dr. C.D. Hoffmann
 prof. dr. ir. P.J.A. baron de Meester
 J.D. Timmer

HONORERINGS- EN NOMINATIECOMMISSIE

drs. C.A.J. Herkströter *voorzitter*
 mw. L. Gross Goldberg
 prof. mr. P.F. van der Heijden
 J.D. Timmer

CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEE

drs. C.A.J. Herkströter *voorzitter*
 mw. L. Gross Goldberg
 prof. mr. P.F. van der Heijden
 J.D. Timmer

EXECUTIVE BOARD

mr. E. Kist¹ (59) *voorzitter*
 M. Tilmant² (51) *vice-voorzitter*
 F.S. Hubbell (52)
 drs. ing. C. Maas³ (56) *Chief Financial Officer*
 dr. A.H.G. Rinnooy Kan (54)

EXECUTIVE COMMITTEES

ING EUROPA

M. Tilmant (51) *voorzitter*
 E. Dralans (55)
 mw. dr. A.G.Z. Kemna (46)
 jhr. drs. D. Laman Trip (57)
 drs. C.P.A.J. Leenaars (42)
 drs. J.A. Nijssen (50)
 drs. A.H. van Tooren (56)
 L. Vandewalle (59)
 drs. H.K. Verkoren (56)
 Th.C. de Vries⁴ (56)

ING AMERICAS

F.S. Hubbell (52) *voorzitter*
 Y. Brouillette (52)
 R.W. Crispin (57)
 T.J. McInerney (47)
 drs. J.A. Nijssen (50)

ING AMERICAS

- Levensverzekeringen
- Schadeverzekeringen
- Pensioenen
- Vermogensbeheer

ING AZIË/PACIFIC

- Levensverzekeringen
- Pensioenen
- Vermogensbeheer

ING AZIË/PACIFIC

dr. A.H.G. Rinnooy Kan (54) *voorzitter*
 J.P.M. Kemp MBA (54)
 drs. J.A. Nijssen (50)
 P.S.C. Poon (56)
 C. Ryan (44)

1. Pensionering per 1 juni 2004
2. Voorzitter per 28 april 2004
3. Vice-voorzitter en CFO per 28 april 2004
4. Pensionering per 1 januari 2004

STRUCTUUR

ING heeft een tweelaagse bestuursstructuur die bestaat uit de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. De laatste is verantwoordelijk voor het dagelijks besturen van de activiteiten en de langetermijnstrategie.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het toezicht op het management en voor het adviseren van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen bestaat geheel uit externe bestuurders. Onder de Raad van Bestuur vallen drie regionaal georiënteerde bestuurlijke centra en een wereldwijd platform voor vermogensbeheer die verantwoordelijk zijn voor het besturen van de bedrijfsonderdelen.

ING EUROPA

ING Europa biedt bancaire diensten, verzekerings- en vermogensbeheerdiensten aan particuliere, zakelijke en institutionele klanten via diverse distributiekanaalen. ING behoort tot de toonaangevende financiële instellingen in Europa. Nederland, België en Polen zijn de drie thuismarkten. ING Europa omvat ook ING Direct (dat ook in diverse landen buiten Europa actief is) en alle zakelijke bancaire activiteiten.

ING AMERICAS

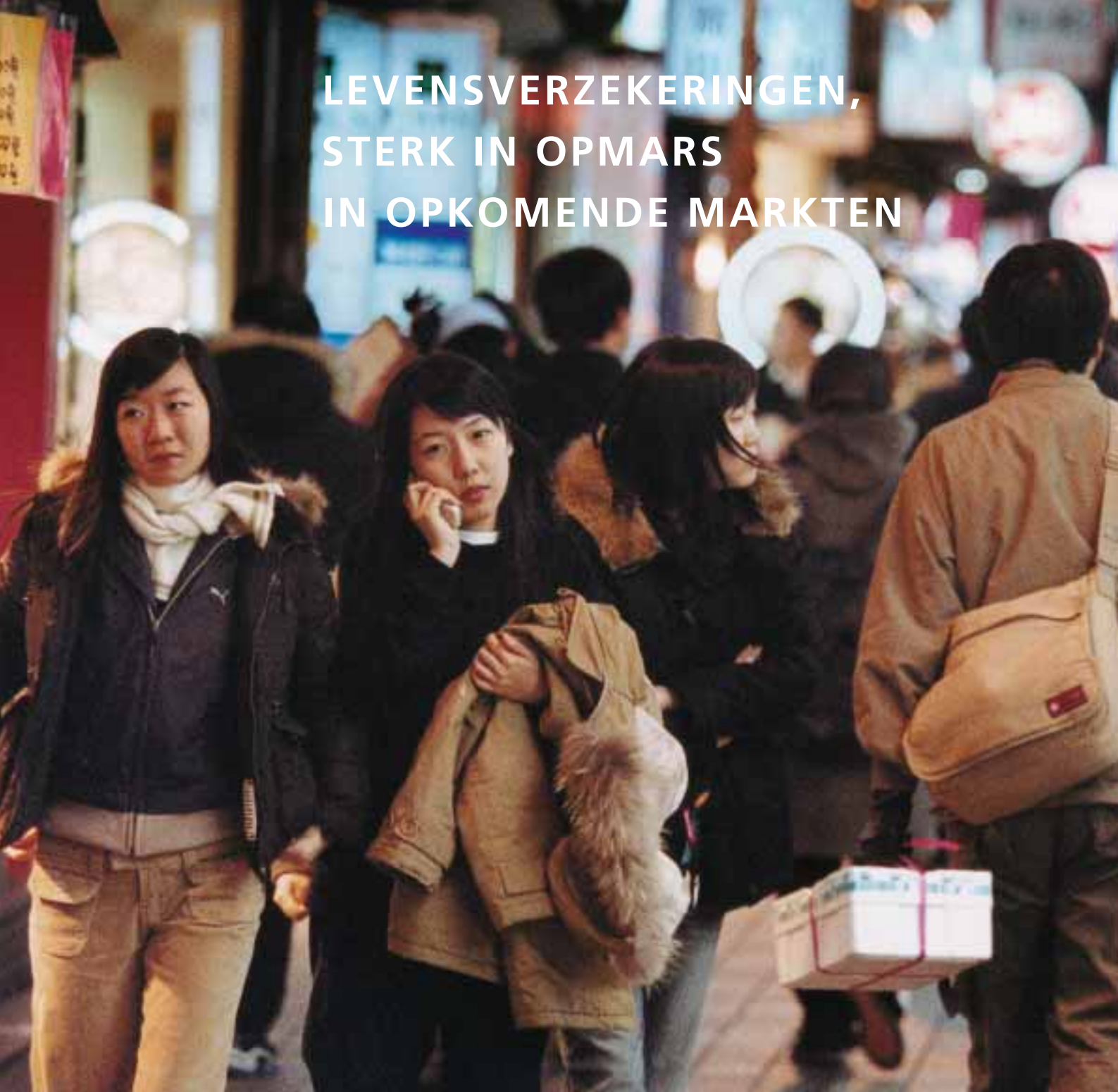
ING Americas omvat de verzekerings- en vermogensbeheeractiviteiten van ING in de VS, Canada en Latijns-Amerika, waar ING prominente marktposities heeft. Het bestuurlijk centrum bestaat uit vier kernonderdelen: US Financial Services, ING Investment Management, ING Canada en ING Latijns Amerika.

ING AZIË/PACIFIC

Het bestuurlijk centrum ING Azië/Pacific omvat de verzekerings-, pensioen- en vermogensbeheeractiviteiten van ING in de regio Azië/Pacific. De belangrijkste markten van ING zijn Taiwan, Hongkong, Australië/Nieuw-Zeeland, Japan, Korea, Maleisië, China en India.

ASSET MANAGEMENT

Vermogensbeheer is de derde kernactiviteit van ING naast verzekeren en bankieren. De vermogensbeheeractiviteiten worden gecoördineerd op wereldwijde basis en bestaan uit vermogensbeheer en account management voor institutionele beleggers, de vastgoed- en beleggingsactiviteiten van ING, het beheer van de beleggingsfondsen van ING, en vermogensbeheer voor de eigen verzekeringsbedrijven van ING.



LEVENSVZERKERINGEN, STERK IN OPMARS IN OPKOMENDE MARKTEN

Overal in Azië, Centraal-Europa en Latijns-Amerika is er een toenemende vraag naar levensverzekeringen. In veel landen is sprake van een jonge bevolking en snelle economische groei. Hierdoor stijgt de vraag naar meer geavanceerde financiële producten die een veilige toekomst garanderen.

ING heeft reeds lang een gevestigde reputatie als levensverzekeraar. In 1863 begon de Nationale Levensverzekeringsbank, een van de grondleggers van het latere ING, met het ontwikkelen en verkopen van levensverzekeringsproducten. De Nederlanden van 1845, een andere voorganger van ING, begon zelfs nog eerder met de wereldwijde verkoop van verzekeringen. Tegen 1900 waren er internationaal 139 lokale agenten werkzaam voor de maatschappij.

Dat ING de verkoop van levensverzekeringen in opkomende markten tot een van haar speerpunten heeft gemaakt was een kwestie van vraag en aanbod. En dit is een goede keus gebleken. De levensverzekeringsactiviteiten in opkomende markten genereren 13% van de Groepswinst uit verzekeringen en deze stijgende lijn zet zich nog steeds voort. In 2003 steeg het totale premie-inkomen van ING in de opkomende markten met 11%.



CHINA

PALIC, ING's joint-venture met China Pacific Insurance Company, is de op een na grootste buitenlandse verzekeringsmaatschappij in Shanghai. PALIC is tevens van start gegaan in Guangzhou.



INDIA

ING Vysva Life Insurance distribueert levensverzekeringsproducten via de ING Vysva Bank-kantoren en verzekeringsadviseurs. ING ziet goede kansen op de Indiase levensverzekeringsmarkt op de lange termijn.



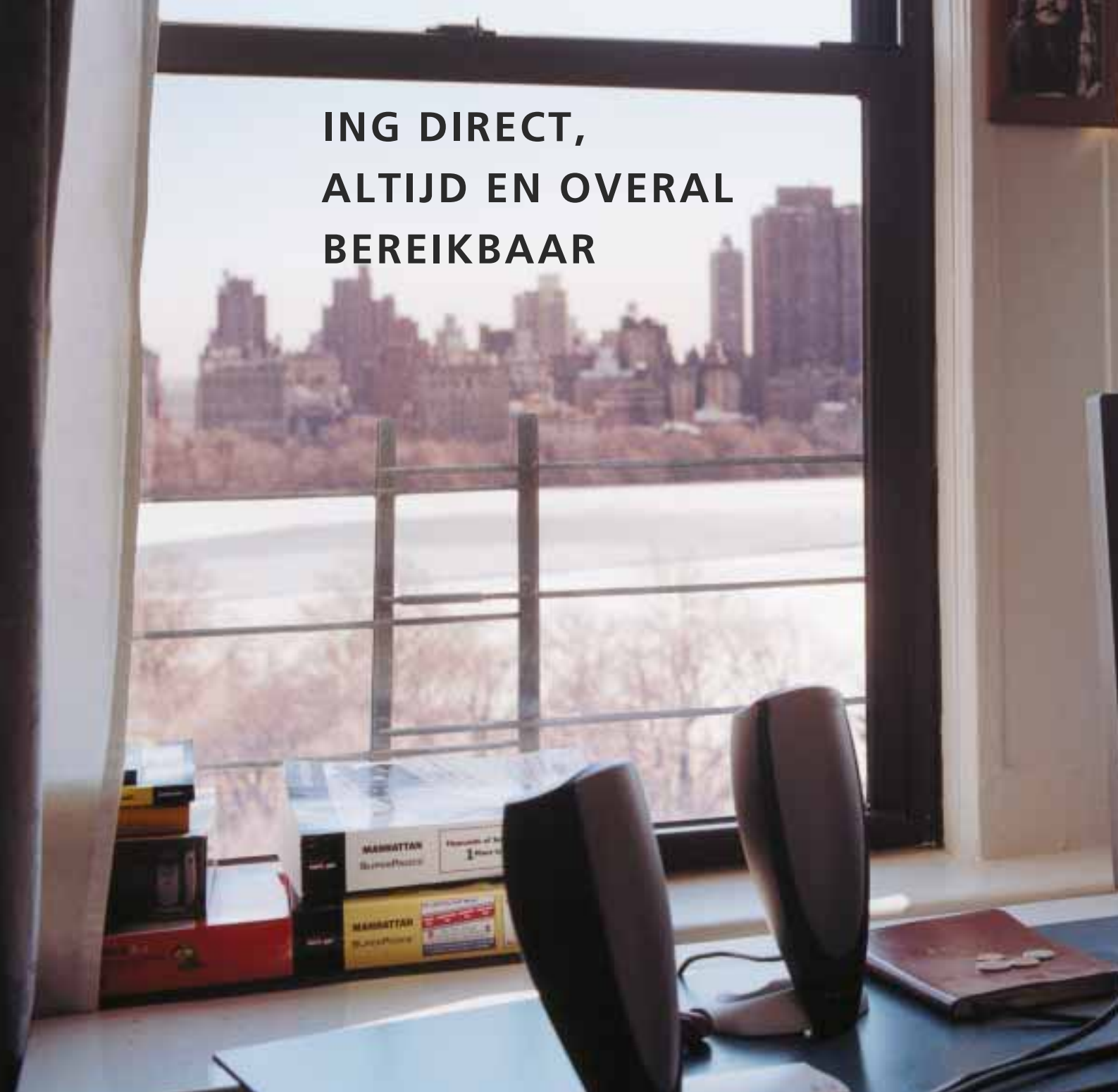
THAILAND

In Thailand verkoopt ING levensverzekeringen via loondienstagenten. Daarnaast biedt zij diensten op het gebied van vermogensbeheer.



CHINA

ING Capital Life (ICL) is de eerste buitenlandse levensverzekeraar in Dalian (noord-China) en is, na PALIC, het tweede levensverzekeringsbedrijf van ING in China.

A photograph of a desk with two computer monitors and a window overlooking a city skyline. The desk is in the foreground, with two CRT monitors. Behind the monitors are several boxes, some labeled 'MANHATTAN'. The window in the background shows a city skyline across a body of water, with trees in the foreground. The text 'ING DIRECT, ALTIJD EN OVERAL BEREIKBAAR' is overlaid on the top part of the image.

ING DIRECT, ALTIJD EN OVERAL BEREIKBAAR

ING Direct biedt klanten een spaarrekening met een hoger rentetarief, zonder kosten en zonder minimuminleg, en berekent een lagere rente over leningen. Dit is mogelijk omdat ING Direct niet dezelfde overheadkosten heeft als andere financiële instellingen. ING Direct bedient haar klanten voornamelijk via callcentres en internet en is 24 uur per dag, zeven dagen per week bereikbaar. Klanten houden zelf controle over hun geld en alle producten, procedures en transacties zijn zo eenvoudig mogelijk gehouden. ING Direct is in 1997 in Canada van start gegaan. In de afgelopen jaren hebben 8,5 miljoen klanten in acht landen over de gehele wereld de weg gevonden naar ING Direct. Zij weten inmiddels dat ING Direct hen de beste tarieven biedt, naast toegankelijke producten, maximale vrijheid en optimaal gebruiksgemak.



DUITSLAND

In 2003 werd ING Direct voor 100% eigenaar van DiBa en werd Enrium overgenomen. Ultimo 2003 had ING Direct in Duitsland meer dan 3,7 miljoen klanten en EUR 38,1 miljard aan toevertrouwde middelen.



VERENIGD KONINKRIJK

De groei van ING Direct VK is spectaculair. In bijna acht maanden tijd trok ING Direct meer dan 305.000 klanten en EUR 11,5 miljard aan toevertrouwde middelen.



ING DIRECT-CAFÉS

In de ING Direct-café's wordt niet alleen een kopje koffie geserveerd, maar er worden ook hoge rentetarieven geboden op spaartegoeden. In de ING Direct-café's wordt op een persoonlijke wijze aandacht geschonken aan de klant.



NAAMSBEKENDHEID

De gemiddelde geholpen naamsbekendheid van ING Direct heeft zich gunstig ontwikkeld en ligt thans boven de 70%.



PENSIOENEN, OM NU ÉN IN DE TOEKOMST VAN HET LEVEN TE KUNNEN GENIETEN

Over de hele wereld worstelen landen met de financiële gevolgen van de vergrijzing van de bevolking. Als een van de vooraanstaande pensioenverzekeraars ter wereld werkt ING samen met overheden, brancheorganisaties, bedrijven en particulieren aan een duurzame pensioenvoorziening voor de huidige en toekomstige generaties. Het pensioenbedrijf van ING beschikt over alle financiële instrumenten om een stabiel pensioen te garanderen, zoals levensverzekeringen, lijfrentes, pensioenfondsen, 401 (k) – werknemerspensioenen in de VS en daaraan verwante pensioenplannen, langetermijnsparplannen, hypotheek en beleggingsfondsen. ING adviseert ook overheden op het gebied van pensioenhervormingen, neemt deel aan internationale onderzoeksprojecten en maakt door het geven van informatie mensen bewust van het belang van een goede pensioenvoorziening.



POLEN

Polen heeft bijgedragen aan het succes van de pensioenfondsen van ING met het aantrekken van 2 miljoen nieuwe klanten in slechts een paar jaar tijd. Het pensioenfonds en het levensverzekeringsbedrijf hebben hun krachten gebundeld onder de merknaam ING Nationale-Nederlanden. Op de foto een beeld uit de televisiereclame 'Best Friend'.



BRAZILIË

President Lula stimuleert pensioenhervormingen in Brazilië. SulAmérica, joint-venturepartner van ING en marktleider op het gebied van zorg- en schadeverzekeringen, heeft haar activiteiten uitgebreid met pensioenen voor particulieren. Bovenstaande brochure informeert klanten over het belastingvoordeel van pensioenvoorzieningen.



VERENIGDE STATEN VAN AMERIKA

De VS is voor ING de belangrijkste markt op het gebied van pensioenen. Onder de naam 'Financial Horizons' verstrekte ING US Financial Services informatie over de financiële gevolgen van pensionering. Knaloranje 'Retirement Readiness' auto's reden door het land, waarmee tegelijkertijd de merknaam ING werd gepromoot.



CHINA

In Azië zal op termijn de grootste groei op het gebied van pensioenvoorzieningen plaatsvinden. Met 1,3 miljard inwoners is China een markt met grote langetermijnmogelijkheden. PALIC, de joint venture van ING met China Pacific Insurance Company, brengt in Shanghai en Ghangzhou levensverzekerings- en lijfrenteproducten op de markt.

IN HET KORT

Meerjarenplan 2003 – 2005
en strategische ontwikkelingen
uitgebreid besproken

—
Code-Tabaksblad over corporate
governance hoog op de agenda

—
Aanpassing beloningsstructuur
topmanagement belangrijk
onderwerp

Na een jaar van winststabilisatie in het economisch moeilijke 2002, bracht 2003 een winststijging van 18,1%, dankzij een bescheiden opleving van de economie, een beginnend herstel van de aandelenbeurzen en een strakke kostenbeheersing. Het afgelopen jaar stond ook nadrukkelijk in het teken van corporate governance. Besloten werd het structuurregime te verlaten en certificaathouders onbeperkt stemrecht te geven. Deze besluiten leiden tot meer zeggenschap voor aandeelhouders en certificaathouders en zijn in lijn met de Nederlandse corporate-governance-code (de code-Tabaksblad).

Meer vergaderingen

De Raad van Commissarissen vergaderde vijf keer met de Raad van Bestuur en belegde twee vergaderingen zonder de Raad van Bestuur. Het Audit Committee kwam zeven keer bijeen, terwijl de Honorerings- en Nominatiecommissie en het Corporate Governance Committee respectievelijk drie keer en één keer vergaderden. De commissies bespraken specifieke onderwerpen ter voorbereiding van besluitvorming door de Raad van Commissarissen. Commissievergaderingen vinden altijd plaats voor de vergadering van de Raad van Commissarissen, waarin de voorzitter van de commissie verslag uitbrengt van het besprokene.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen en van de drie commissies is opgenomen op pagina 7 van dit jaarverslag.

Raad van Commissarissen

In zijn januari-vergadering sprak de Raad van Commissarissen uitvoerig over het Meerjarenplan voor de periode 2003 – 2005 en de strategische

ontwikkelingen. Daarbij werd met name stilgestaan bij de ontwikkelingen in de Verenigde Staten en België, twee belangrijke markten voor ING. De jaarcijfers kwamen uitvoerig aan bod in de februari-vergadering, waarna in mei, augustus en november de tussentijdse kwartaalcijfers de kern van de agenda vormden. Andere agendapunten waren het dividendbeleid, de aanpassing van de statuten voortvloeiend uit de modernisering van corporate governance en de jaarlijkse bespreking van management development. In aanwezigheid van het hoofd Juridische Zaken werd het concept-rapport over corporate governance van de commissie-Tabaksblad besproken. De Raad van Commissarissen sprak daarbij de intentie uit de aanbevelingen van de commissie zoveel mogelijk op te volgen. Op enkele punten wijkt ING af van de aanbevelingen van de commissie. Deze zullen ter beoordeling aan de aandeelhoudersvergadering worden voorgelegd.

De Raad van Bestuur informeerde de commissarissen in elke vergadering over een reeks van

RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen in vergadering met de Raad van Bestuur in de januari-vergadering over strategie.

Met de klok mee:

Paul baron de Meester
Karel Vuursteen
Claus Dieter Hoffmann
Luella Gross Goldberg
Paul van der Heijden
Cor Herkströter, voorzitter
Jan Timmer
Godfried van der Lugt
Wim Kok
Aad Jacobs

Nadere informatie over de leden van de Raad van Commissarissen is opgenomen op pagina 74-76.



PENSIONERING VAN EWALD KIST

Bestuursvoorzitter Ewald Kist gaat per 1 juni 2004 op 60-jarige leeftijd met pensioen. Hij begon in 1969 zijn loopbaan bij Nationale-Nederlanden als management trainee. Daar was hij in de periode 1989 - 1993 voorzitter van de Hoofddirectie Nederland, waarna hij in 1993 toetrad tot de Raad van Bestuur van ING Groep. In 1999 werd hij vice-voorzitter, in 2000 voorzitter. In zijn vier jaren als voorzitter heeft hij ING door de moeilijke periode van een sterk neergaande economie en dalende effectenbeurzen geleid. In diezelfde periode kreeg corporate governance steeds meer aandacht. Hij heeft ING transparanter gemaakt, certificaathouders stemrecht gegeven en verantwoord ondernemen meer inhoud gegeven. Hij draagt ING aan de nieuwe bestuursvoorzitter over als een modern bedrijf dat klaar is om volop van de economische opleving te profiteren, daarbij alle ruimte gevend om nieuwe accenten te leggen. ING is Ewald Kist veel dank verschuldigd voor zijn bijdrage gedurende 35 jaar aan de ontwikkeling van Nationale-Nederlanden en ING.

actuele zaken, waaronder de herstructurering van de wholesale-activiteiten, de nieuwe structuur voor ING Nederland en de verkoop van diverse bedrijfsonderdelen. Door directies van bedrijfs-onderdelen werden presentaties gegeven over de ontwikkelingen in Azië/Pacific en over pensioenen als een van de wereldwijde commerciële speerpunten van ING. Ook werd uitvoerig stilgestaan bij de Amerikaanse verzekeringsactiviteiten.

In zijn interne vergaderingen zonder de Raad van Bestuur besprak de Raad van Commissarissen onder meer zijn eigen functioneren en samenstelling op basis van zijn profiel. Ook werd het functioneren van de Raad van Bestuur als college en van de individuele leden afzonderlijk besproken. Uitvoerig werd gesproken over de aanpassing van de beloningsstructuur voor de Raad van Bestuur en de directe managementniveaus daaronder.

Audit Committee

De reguliere vergaderingen van het Audit Committee vonden steeds plaats in aanwezigheid van de interne en externe accountants, als-

mede het management van Corporate Control & Finance. Van de zijde van de Raad van Bestuur namen de voorzitter, vice-voorzitter en de CFO aan elke vergadering deel. In januari hield het Audit Committee een extra vergadering over de mogelijke verliezen bij National Century Financial Enterprises (NCFE). Dit Amerikaanse bedrijf, actief in de financiering van zorgverzekeringen, raakte in moeilijkheden. ING voert het beheer over Mont Blanc Capital Corporation, dat een financieel risico loopt op NCFE. Voor dit risico werd een substantiële voorziening getroffen. Voorts werden maatregelen genomen om dit soort risico's in de toekomst te voorkomen.

In februari, mei, augustus en november werden respectievelijk de jaarcijfers 2002 en de kwartaalcijfers 2003 besproken, evenals rapportages van de interne accountant over de kwaliteit van de interne-controleprocedures van ING. Bovendien werd een update gegeven over het risicobeheer binnen ING. Twee extra vergaderingen (in maart en september) werden gewijd aan de jaarcijfers 2002 en de halfjaarcijfers 2003 volgens Amerikaanse waarderingsgrondslagen (US-GAAP).



RAAD VAN BESTUUR

Van rechts naar links:
Michel Tilmant, vice-voorzitter
Ewald Kist, voorzitter
Cees Maas, CFO
Alexander Rinnooy Kan
Fred Hubbell

Henk Snijders, secretaris

Nadere informatie over de leden van de Raad van Bestuur is opgenomen op pagina 72.

IN HET KORT

Michel Tilmant nieuwe voorzitter Raad van Bestuur

—
Cees Maas nieuwe vice-voorzitter van de Raad van Bestuur, tevens Chief Financial Officer

—
Eric Boyer de la Giroday, Eli Leenaars en Hans Verkoren voorgedragen voor benoeming in de Raad van Bestuur

—
Eric Bourdais de Charbonnière voorgedragen voor benoeming in de Raad van Commissarissen

Overige belangrijke onderwerpen waren corporate governance, in het bijzonder de aanbevelingen van de commissie-Tabaksblat met betrekking tot de rol van het Audit Committee en de strengere regelgeving in de VS. Als gevolg van de 'Sarbanes-Oxley Act' zijn de verantwoordelijkheden van het Audit Committee uitgebreid. In lijn met de Sarbanes-Oxley Act werden twee leden als financiële specialisten aangewezen. Ook werd het Audit Committee op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen met betrekking tot de International Financial Reporting Standards (IFRS), de nieuwe Europese waarderingsgrondslagen die in 2005 ingevoerd worden.

De directie van Nationale-Nederlanden gaf een presentatie over de genomen maatregelen om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. In september werd een presentatie gegeven over de activiteiten van ING in Polen.

Honorerings- en Nominatiecommissie

De vergaderingen van de Honorerings- en Nominatiecommissie stonden voor een belangrijk deel in het teken van de ontwikkeling van een adequate beloningsstructuur voor het topmanagement van ING. Vanaf pagina 79 van dit jaarverslag wordt uitvoerig gerapporteerd over de besluiten met betrekking tot het nieuwe beloningsbeleid voor het topmanagement van ING. Een delegatie van de Raad van Commissarissen heeft in twee bijeenkomsten met een afvaardiging van de Centrale Ondernemingsraad de achtergrond van de nieuwe beloningsstructuur toegelicht, mede naar aanleiding van gerezen vragen.

Gesproken werd ook over de samenstelling en het toekomstige potentieel van de Raad van Bestuur. Ook de samenstelling van de Raad van Commissarissen was een agendapunt. Voor de Raad van Commissarissen werd besloten dat de leden een zittingsduur van maximum drie maal vier jaar hebben, waarbij de leeftijdsgrens van 70 jaar is komen te vervallen. De statuten werden dienovereenkomstig aangepast. Ter voorbereiding van de bespreking van het functioneren van de Raad van Bestuur, sprak de Honorerings- en Nominatiecommissie met ieder van de leden van de Raad van Bestuur afzonderlijk.

Vanuit de Raad van Bestuur werden de vergaderingen van de Honorerings- en Nominatiecommissie bijgewoond door de voorzitter, de vice-voorzitter en het lid van de Raad van Bestuur dat Management Development en Human Resources in zijn portefeuille heeft.

Corporate Governance Committee

Het nieuw ingestelde Corporate Governance Committee kwam in 2003 voor het eerst bijeen. De ING-reactie op het rapport van de commissie-Tabaksblat werd besproken. Daarnaast kwamen de conclusies van De Nederlandsche Bank en de Pensioen- en Verzekeringskamer aan de orde omtrent hun bevindingen over een onderzoek naar de governance-structuur rond de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. De resultaten waren positief met enkele aanbevelingen ter verdere verbetering van de rol van beide colleges.

Voor de drie commissies binnen de Raad van Commissarissen werden nieuwe beheerreglementen opgesteld. De bestaande beheerreglementen voor de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur zullen op basis van de definitieve code-Tabaksblat worden geactualiseerd. De voorzitter en vice-voorzitter van de Raad van Bestuur woonden de vergadering van deze commissie bij.

Samenstelling Raad van Bestuur

In het vorige jaarverslag werd al melding gemaakt van de pensionering van een lid van de Raad van Bestuur per 1 juli 2003. De huidige bestuursvoorzitter, Ewald Kist, gaat per 1 juni 2004 met pensioen na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Hij wordt als bestuursvoorzitter per 28 april 2004 opgevolgd door de huidige vice-voorzitter, Michel Tilmant. Cees Maas, tevens CFO, wordt per die datum vice-voorzitter. De Raad van Commissarissen heeft drie nieuwe leden voorgedragen voor benoeming door de Aandeelhoudersvergadering op 27 april 2004: Eric Boyer de la Giroday, Eli Leenaars en Hans Verkoren. Gegevens over hen zijn opgenomen op pagina 73.

Samenstelling Raad van Commissarissen

Na de aandeelhoudersvergadering van 15 april 2003 traden drie commissarissen definitief af en werden twee nieuwe leden benoemd. Voor de nieuw benoemde commissarissen werd een introductieprogramma verzorgd, toegespitst op de specifieke verantwoordelijkheden van de Raad van Commissarissen. Per ultimo 2003 bestond de Raad van Commissarissen uit tien leden. Algemene gegevens over hen zijn opgenomen op pagina 74-76 van dit jaarverslag. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen zijn alle leden onafhankelijk zoals bedoeld in de Nederlandse corporate-governance-code. De code-Tabaksblat erkent Godfried van der Lugt niet als onafhankelijk commissaris omdat hij minder dan vijf jaar geleden voorzitter was van de Raad van Bestuur van ING Groep. Hij ging met pensioen in 2000.

IN MEMORIAM JOHAN STEKELENBURG

Commissaris Johan Stekelenburg werd in januari 2003 getroffen door een ernstige ziekte. Negen maanden later, op 22 september 2003, overleed hij aan de gevolgen daarvan. In die voor hem en zijn naasten zo zware maanden waren er momenten van hoop op herstel, maar die werden steeds sneller gevolgd door een terugval. Ofschoon hij tijdens zijn ziekte geen vergaderingen kon bijwonen, bleef Johan Stekelenburg zeer betrokken bij ING. Hij werd in 1997 benoemd in de Raad van Commissarissen, op voordracht van de Centrale Ondernemingsraad (COR). Juist vanuit die invalshoek heeft hij nog kunnen bijdragen aan de gesprekken met de COR over de nieuwe beloningsstructuur voor de Raad van Bestuur. Wij gedenken een bijzondere en gedreven man, altijd zoekend naar mogelijke oplossingen. In die rol is hij van grote betekenis geweest voor ING. Hij was een voortreffelijke collega. Dat hij moge rusten in vrede.

Zijn huidige benoemingstermijn als commissaris eindigt in 2005. Indien Godfried van der Lugt in 2005 herbenoemd wordt, dan zal hij volgens de code wel als onafhankelijk lid beschouwd worden. De code aanvaardt dat één lid van de Raad van Commissarissen niet onafhankelijk is.

De Raad van Commissarissen zal Eric Bourdais de Charbonnière als nieuwe commissaris voordragen ter benoeming door de Aandeelhoudersvergadering op 27 april 2004. Zie pagina 76 voor zijn gegevens.

Jaarrekening en dividend

Dit jaarverslag bevat het verslag van de Raad van Bestuur en een samenvatting van de jaarrekening. De volledige jaarrekening is door de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur besproken en door alle leden van beide colleges ondertekend. De jaarrekening wordt ter vaststelling aan de Aandeelhoudersvergadering voorgelegd. De jaarrekening is beschikbaar via www.ing.com, waar ook de gedrukte versie kan worden aangevraagd.

Het voorgestelde slotdividend over 2003 bedraagt EUR 0,49 per aandeel. Na het interimdividend van EUR 0,48 per aandeel betekent dat een totaal dividend van EUR 0,97 per aandeel over 2003. Het slotdividend kan naar keuze in aandelen of contanten worden opgenomen.

Toewijding als basis voor succes

Terugkijkend was 2003 een jaar dat beter eindigde dan het begon. Vooral in economisch mindere tijden wordt veel gevraagd van de medewerkers en de leiding van het bedrijf. De Raad van Commissarissen wil graag het management en alle medewerkers bedanken voor hun inzet en betrokkenheid in het voorbije jaar. ING is een krachtig bedrijf met nog veel groeipotentieel. Dagelijkse toewijding in de dienstverlening aan de klant blijft het uitgangspunt voor een succesvol bedrijf.

Amsterdam, 8 maart 2004

DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

FINANCIËLE HOOFDPUNTEN

STABIEL EN STERK

IN HET KORT

Operationele nettowinst stijgt met 18,1% tot EUR 4.053 miljoen

Totale bedrijfslasten gedaald met 3.1%

Totaal aantal medewerkers ultimo 2003 afgenomen tot 114,300

In 2003 zijn de resultaten van ING sterk verbeterd. De operationele nettowinst steeg tot EUR 4.053 miljoen, een stijging van 18,1% vergeleken met 2002. De winst van het bankbedrijf steeg zelfs met 72,6%. Hierdoor werd het enigszins lagere resultaat van het verzekeringsbedrijf gecompenseerd. Focus op de bestaande activiteiten en een strikte kostenbeheersing leidden tot ING's goede resultaten. In de loop van 2003 heeft ING een aantal maatregelen genomen om haar solvabiliteit te verbeteren, waardoor de ratio's van zowel het verzekerings- als het bankbedrijf sterk zijn verbeterd.

Baten

De totale operationele baten zijn gedaald met 9,2% naar EUR 69,1 miljard, voornamelijk door de waardeinstijging van de euro in de loop van 2003. Autonom (exclusief valutakoersverschillen en acquisities/desinvesteringen) stegen de totale baten met 1,9% ondanks de moeilijke marktomstandigheden.

De totale operationele baten van het verzekeringsbedrijf daalden met 11,3% naar EUR 57,6 miljard als gevolg van de onzekerheid onder consumenten over de economische situatie en de scherpe concurrentie in de belangrijkste verzekeringsmarkten. De autonome baten van het verzekeringsbedrijf bleven gelijk. Het premie-inkomen leven daalde met 0,8%. Het premie-inkomen van het schadebedrijf steeg autonoom met 4,2%. De totale premies in lokale valuta in de opkomende markten lieten een sterke groei zien van 10,9%.

De totale baten van het bankbedrijf namen met 4,3% toe tot EUR 11,7 miljard. Dit is toe te schrijven aan een stijging van de rentebaten door hogere volumes (met name bij ING Direct) en een hogere gemiddelde rentemarge in Nederland.

Efficiency

De totale bedrijfslasten daalden met 3,1% van EUR 13.501 miljoen in 2002 naar EUR 13.081 miljoen in 2003. Autonom was er een stijging van 3,0%. Deze stijging was onder andere het gevolg van de aanhoudende expansie van ING Direct en de verzekeringsbedrijven in opkomende markten alsmede hogere pensioenkosten.

Het totaal aantal medewerkers (volledige dagtaken) daalde met 1.900 naar 114.300 ultimo 2003. Voortgaande reorganisatie-, integratie- en

kostenbeheersingsprogramma's hebben geleid tot een daling van het aantal arbeidsplaatsen bij de bancaire onderdelen binnen ING Europa en de verzekeringsonderdelen binnen ING Americas. ING Direct trok ongeveer 1.700 nieuwe medewerkers aan (inclusief de medewerkers van Entrium) vanwege de sterke groei van haar activiteiten. Bij het verzekeringsbedrijf is het totaal aantal medewerkers in een aantal opkomende markten en in Canada gestegen.

De totale bedrijfslasten bij het verzekeringsbedrijf daalden met 5,9% naar EUR 4,9 miljard. Ondanks strikte kostenbeheersing zijn de totale bedrijfslasten autonoom echter met 6,5% gestegen, voornamelijk door hogere pensioenkosten, additionele kosten in verband met de kwaliteitsverbetering bij het Nederlandse verzekeringsbedrijf, implementatiekosten van shared-service centres en reorganisatiekosten in de VS en Polen.

De totale operationele lasten van het bankbedrijf daalden met 1,4% naar EUR 8.2 miljard, ondanks gestegen pensioenlasten, het effect van de in Nederland afgesloten CAO en de versnelde afschrijving van geactiveerde software, alsmede de aanhoudende expansie van ING Direct. Autonom, dat wil zeggen exclusief valutakoersverschillen en de consolidatie van Toplease en ING Vysya Bank, stegen de lasten met EUR 84 miljoen ofwel 1,0%. De efficiencyratio van het bankbedrijf (exclusief ING Direct en de reorganisatievoorzieningen) verbeterde van 71,0% in 2002 tot 68,4% in 2003.

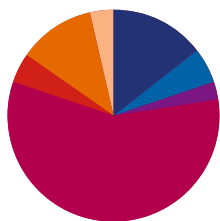
Winstontwikkeling

ING heeft kunnen profiteren van de verbeterde economische omstandigheden en het herstel op

GEOGRAFISCHE SPREIDING

BRUTO PREMIE-INKOMEN

in miljoenen euro's



Nederland 16%	7.429
België 6%	2.568
Overig Europa 3%	1.404
Noord-Amerika 53%	24.314
Latijns-Amerika 5%	2.338
Azië 13%	5.950
Australië 4%	1.644
Overig	-128
Totaal	45.519

**DE RAAD VAN BESTUUR**

Van links naar rechts: Ewald Kist (voorzitter), Michel Tilmant (vice-voorzitter), Alexander Rinnooy Kan, Fred Hubbell, Cees Maas (CFO)

de aandelenmarkten in de loop van 2003. Dit heeft geleid tot een operationele nettowinst over heel 2003 van EUR 4.053 miljoen, een stijging met 18,1% ten opzichte van 2002. Het operationele resultaat voor belastingen steeg met 26,3% tot EUR 5.857 miljoen.

De nettowinst over 2003 daalde met EUR 457 miljoen, of 10,2%, naar EUR 4.043 miljoen, voornamelijk omdat er in 2003, als gevolg van een beleidswijziging, geen netto gerealiseerde verkoopwinsten op aandelen werden behaald (netto gerealiseerde verkoopwinsten op aandelen 2002: EUR 820 miljoen).

De operationele nettowinst van het verzekeringsbedrijf is met 1,2% gedaald van EUR 2.538 miljoen over 2002 naar EUR 2.508 miljoen over 2003. De sterkere positie van de euro ten opzichte van andere (belangrijke) valuta had een negatieve invloed van EUR 92 miljoen, ondanks het verliesbeperkende effect van het afdekken van het dollarrisico. Exclusief de impact van de sterke euro steeg de operationele nettowinst van het verzekeringsbedrijf met 2,7%. De operationele winst voor belastingen nam ten opzichte van 2002 met 10,0% toe. De winst voor belastingen van het le-

venbedrijf daalde met 4,8% van EUR 2.603 miljoen over 2002 naar EUR 2.478 miljoen over 2003. Deze daling kan worden verklaard uit de substantieel lagere bijzondere baten, de druk op de rente- en dividendbaten en de negatieve gevolgen van de sterke euro. Aan de andere kant droegen lagere beleggingsverliezen, hogere aandelenmarktindices, een toename van de gerealiseerde verkoopwinsten op onroerend goed en voortgaande kostenbeheersing bij aan de winst voor belastingen van het levenbedrijf. De winst voor belastingen van het schadebedrijf liet een aanhoudende groei zien en steeg van EUR 567 miljoen over 2002 tot EUR 1.008 miljoen over 2003 (+77,8%).

De winst van het bankbedrijf steeg substantieel in 2003. De operationele nettowinst steeg met 72,6% tot EUR 1.545 miljoen in 2003, wat vooral is toe te schrijven aan een hoger renteresultaat, de lagere kosten en de lagere toevoegingen aan de debiteurenvoorzieningen. De toevoeging aan de voorziening voor debiteurenverliezen daalde in 2003 met EUR 310 miljoen naar EUR 1.125 miljoen, wat gelijk staat aan 46 basispunten van de gemiddelde naar risico gewogen activa, vergeleken met 59 basispunten in 2002. ING Direct rapporteerde

IN HET KORT

Nettowinst bankbedrijf stijgt met 73%

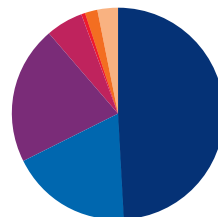
Winst bankbedrijf ondersteund door hoger renteresultaat, lagere kosten en lagere toevoegingen aan debiteurenvoorzieningen

ING Direct rapporteert voor het eerst winst over hele jaar.

Afdekking van het dollarrisico beperkt de negatieve invloed op de winst

GEOGRAFISCHE SPREIDING**KREDIETVERLENING**

in miljarden euro's



Nederland 49%	143,8
België 18%	54,1
Rest van Europa 21%	61,6
Noord-Amerika 6%	16,6
Latijns-Amerika 1%	1,7
Azië 2%	5,6
Australië 3%	9,2
Totaal	292,6

IN HET KORT

ING Azië/Pacific genereert meer dan de helft van de nieuwe levensverzekeringsproductie

Hoewel de uitkeerbare nettowinst lager is, blijft het dividend gelijk aan 2002

voor het eerst een winst over het hele jaar. De operationele winst voor belastingen van ING Direct bedroeg EUR 151 miljoen, vergeleken met een verlies van EUR 48 miljoen in 2002.

Afdekking van het VS-dollar-risico

In 2003 is de waarde van de euro ten opzichte van de meeste valuta gestegen. Dankzij het afdekken van het VS-dollar-risico bleef het effect op de operationele nettowinst beperkt tot EUR 49 miljoen negatief. Het resultaat van het afdekken van het dollar-risico bedroeg EUR 119 miljoen na belastingen tegenover EUR 55 miljoen in dezelfde periode vorig jaar. ING heeft ook de verwachte winsten in Amerikaanse dollars en in aan de Amerikaanse dollar gekoppelde valuta afgedekt voor 2004 en 2005. Bij het verzekeringsbedrijf zijn de winsten afgedekt tegen een EUR/USD-wisselkoers van 0,922 voor 2004 en 1,253 voor 2005. Bij het bankbedrijf is de EUR/USD-wisselkoers gesteld op 1,222 voor 2004 en 1,253 voor 2005.

Waarde nieuwe productie en embedded value

De waarde van de nieuw afgesloten levensverzekeringen in 2003 was EUR 440 miljoen, tegenover EUR 519 miljoen in 2002. De daling is met name het gevolg van lagere verkopen en een lagere prijsstelling. Dit is toe te schrijven aan de lagere rente. Net zoals in 2002 tekende ING Azië/Pacific voor meer dan de helft van de totale waarde van de nieuwe levensverzekeringsproductie van de Groep. Hiermee wordt het sterke potentieel aan toekomstige inkomsten van de ING-bedrijven in deze regio geïllustreerd.

Ultimo 2003 bedroeg de totale embedded value van het levensverzekeringsbedrijf van ING EUR 21,7 miljard, vergeleken met EUR 23,3 miljard ultimo 2002. De belangrijkste redenen voor deze daling zijn de valuta-effecten en wijzigingen in de schatting van toekomstige beleggingsopbrengsten.

Dividend

ING zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 27 april 2004 een voorstel voorleggen voor een dividend over 2003 van EUR 0,97 per (certificaat van een) gewoon aandeel. Rekening houdend met het interimdividend van EUR 0,48, dat betaalbaar werd gesteld in september 2003, zal het slotdividend EUR 0,49 per (certificaat van een) gewoon aandeel bedragen. Hoewel de uitkeerbare nettowinst over 2003 lager is dan over 2002 als gevolg van de beslissing om af te stappen van het beleid om de verkoopwinsten op aandelenbeleggingen met een vast, vooraf bepaald percentage te laten stijgen, is het dividend

gelijk aan 2002. Dit zal tijdelijk leiden tot een hoger uitkeringspercentage. Het uitkeringspercentage komt daarmee op 48,5% (2002: 44,1%). De betaalbaarstelling van het slotdividend in contanten of in (certificaten van) aandelen vindt plaats op 4 juni 2004. ING is voornemens om het contante deel volledig te betalen uit de verkoop van certificaten aan toonder die uitgegeven zouden worden als dividend in (certificaten van) aandelen zou zijn gekozen in plaats van contanten. De waarde van het dividend in (certificaten van) aandelen zal 0 tot 4% hoger zijn dan de waarde van het dividend in contanten.

ING Europa

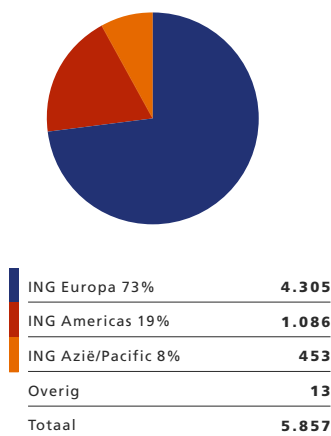
De sterke verbetering van het operationeel resultaat voor belastingen van ING Europa kan grotendeels worden toegeschreven aan het substantieel hogere bancaire resultaat (+58,3%). Lagere risicokosten, een hoger renteresultaat en hogere baten uit vastgoed waren de belangrijkste factoren achter deze ontwikkeling. Voorts waren de kosten goed onder controle, ondanks een incidentele stijging in het vierde kwartaal van 2003. Het bankbedrijf in Nederland en België alsmede ING Direct lieten een uitstekend resultaat zien. De resultaten in Duitsland (ING BHF-Bank) en Polen (ING Bank Slaski) zijn nog steeds ver onder de doelstelling. De efficiencyratio (exclusief ING Direct en de reorganisatievoorzieningen) verbeterde van 69,8% over 2002 tot 67,4% over 2003.

Het operationele resultaat voor belastingen van het verzekeringsbedrijf verbeterde met 8,8%, alhoewel het negatief werd beïnvloed door bijzondere posten. De druk op de beleggingsinkomsten alsmede hogere lasten resulteerden in lagere resultaten bij het levenbedrijf in Nederland. De levenbedrijven in België en Polen deden het echter goed. Het schaderesultaat van de thuismarkten Nederland en België ontwikkelde zich gunstig.

ING Americas

Het operationele resultaat voor belastingen van ING Americas bedroeg EUR 1.086 miljoen (+4,1%). Exclusief de invloed van winsten op valutahedging, wisselkoersen en bijzondere posten steeg het operationele resultaat voor belastingen met 28,9% tot EUR 905 miljoen. Deze stijging is te danken aan het aantrekken van de economie, lagere kredietgerelateerde beleggingsverliezen, een stijging van het beheerd vermogen en een sterke stijging van het aantal afgesloten verzekeringen en van het premie-inkomen van het Canadese schadebedrijf. Het operationele resultaat voor belastingen werd negatief beïnvloed door de lagere rente, waardoor margedruk ontstond en de verkoop van lijfrentes met vaste uitkeringen

**OPERATIONEEL RESULTAAT
VOOR BELASTINGEN
PER BESTUURLIJK CENTRUM**
in miljoenen euro's



afnam, alsmede een ongunstig sterfteverloop bij herverzekeringen. Door de groei bij de schadebedrijven en hogere uitkeringen, gecombineerd met eenmalige kosten in de VS, stegen de totale lasten met 2,9% ten opzichte van 2002. Exclusief de eenmalige kosten in de VS stegen de totale lasten slechts met 1,1%.

ING Azië/Pacific

Exclusief een bijzondere winst van EUR 222 miljoen in 2002 ten gevolge van de ANZ-transactie steeg het operationele resultaat voor belastingen van ING Azië/Pacific met 18,9%. Inclusief deze bijzondere winst nam het operationele resultaat voor belastingen af met 24,9% naar EUR 453 miljoen. De stijging van het resultaat kan worden toegeschreven aan het leven- en schadebedrijf in Australië en de levenbedrijven in Korea en Japan. De opkomende markten in Azië rapporteerden dubbele groeicijfers in premie-inkomen, waarmee het sterke toekomstige winstpotentieel van deze regio wordt geïllustreerd. Deze positieve ontwikkelingen werden tenietgedaan door lagere resultaten uit deelnemingen in de twee banken die deel uitmaken van ING Azië/Pacific. Verder verkocht ING in juli 2003 haar aandeel in AnShin Card Services Company (Taiwan) en in november 2003 haar levenbedrijf in Indonesië om zich meer te kunnen toelagen op haar kernactiviteiten in Azië.

Vermogensbeheeractiviteiten

De functionele operationele winst voor belastingen van de vermogensbeheeractiviteiten verbeterde sterk met 63,9% tot EUR 431 miljoen. Dit cijfer is samengesteld door de winstbijdrage uit vermogensbeheer af te zonderen van de resultaten van het verzekerings- en bankbedrijf. In 2003 namen de vermogensbeheeractiviteiten 7% van de operationele winst voor belastingen van ING Groep voor hun rekening.

Het beheerd vermogen is gestegen van EUR 449 miljard ultimo 2002 naar EUR 463 miljard ultimo 2003 (+EUR 14 miljard ofwel +3,1%). ING heeft haar definitie van beheerd vermogen veranderd om beter aan te sluiten op wat in de sector gebruikelijk is. Deze herdefiniëring heeft geleid tot een netto-stijging van EUR 9 miljard. Verder werden de netto-instroom van EUR 11 miljard en het effect van de stijgende aandelenmarkten (+ EUR 32 miljard) deels tenietgedaan door valutaverschillen (–EUR 38 miljard). Alle regionale onderdelen van ING Investment Management en ING Real Estate hebben bijgedragen aan de netto-instroom van EUR 11 miljard.

Solvabiliteit

Na de scherpe daling van de aandelenmarkten in 2002 en begin 2003 heeft ING een aantal maatregelen genomen om haar solvabiliteit in de loop van 2003 te versterken. Het keuzedividend werd opnieuw ingevoerd en ING verkocht een deel van haar deelnemingen en onroerendgoedparticipaties om haar schuldpositie te verkleinen. ING heeft ook met succes twee achtergestelde, eeuwigdurende leningen uitgegeven in Europa en de VS. Om het vermogen te beschermen tegen verdere dalingen op de aandelenmarkten heeft ING vanaf begin 2003 EUR 4,0 miljard van haar Nederlandse aandelenportefeuille afgedekt.

Als gevolg van deze maatregelen is de vermogenspositie van ING Verzekeringen N.V. toegenomen tot EUR 15,8 miljard ultimo december. Dit is 180% van het wettelijk vereiste niveau (ultimo 2002: 169%). De tier-1 ratio van ING Bank N.V. was 7,59% ultimo 2003, een verbetering van 28 basispunten vergeleken met ultimo 2002 (7,31%). De verhouding tussen schuld en eigen vermogen van ING Groep verbeterde tot 14,4% (ultimo 2002: 19,9%).

Eigen vermogen

Eind december 2003 bedroeg het eigen vermogen EUR 21,3 miljard, een toename van EUR 3,0 miljard, ofwel 16,9% vergeleken met ultimo 2002. De nettowinst over geheel 2003 van EUR 4,0 miljard is toegevoegd aan het eigen vermogen. Herwaarderingen zorgden voor een stijging van het eigen vermogen met EUR 0,3 miljard. Valutakoersfluctuaties hadden een negatief effect op het eigen vermogen van –EUR 1,2 miljard. Het eigen vermogen per aandeel steeg van EUR 9,14 ultimo 2002 tot EUR 10,08 ultimo 2003.

Rendement op eigen vermogen

Het operationele nettorendement op het eigen vermogen nam toe van 17,4% in 2002 tot 21,5% in 2003. Het rendement op het eigen vermogen van het verzekeringsbedrijf was 22,7% tegenover 18,6% over 2002. Het rendement op het eigen vermogen van het bankbedrijf steeg van 6,5% in 2002 tot 11,1% in 2003. Het naar risico gewogen rendement op het kapitaal (RAROC) van het bankbedrijf van ING was 17,6% vergeleken met 13,2% over 2002 (voor belastingen en exclusief ING Direct).

IN HET KORT

Beheerd vermogen stijgt naar EUR 463 miljard

Eigen vermogen stijgt met 17% naar EUR 21,3 miljard

Toename operationeel nettorendement op het eigen vermogen tot 21,5%

GROEPSSTRATEGIE EN VOORUITZICHTEN

VOORTBOUWEN OP BESTAANDE KWALITEITEN

IN HET KORT

ING boekt goede vooruitgang met de strategische doelstellingen

—
Effectieve maatregelen leiden tot sterkere vermogenspositie van verzekerings- en bankbedrijf

—
Optimalisatie portefeuille leidt tot verkoop van enkele bedrijfs-onderdelen

—
Nieuwe initiatieven perfectioneren ING's click-call-face concept

De marktomstandigheden zijn in de afgelopen jaren drastisch gewijzigd. In 2003 moest ING een slecht economisch klimaat en instabiele geopolitieke omstandigheden het hoofd bieden. Toch heeft ING goede vooruitgang weten te boeken met betrekking tot haar vijf strategische doelstellingen.

Het verbeteren van de solvabiliteit voor een solide financiële basis

De sterke daling van de aandelenmarkten tussen 2001 en begin 2003 heeft grote invloed gehad op de financiële positie van ING. Eind 2002 is een aantal korte- en langetermijnmaatregelen aangekondigd om de solvabiliteitspositie van ING te verbeteren en haar financiële positie minder gevoelig te maken voor marktfluctuaties. Een belangrijke langetermijnmaatregel om de solvabiliteit te verbeteren, was de introductie van een keuzedividend met ingang van het slotdividend over 2002. Verder heeft ING met succes twee eeuwigdurende achtergestelde leningen in Europa en de Verenigde Staten geplaatst, waarop een bedrag van EUR 1,1 miljard is ingelegd. Een andere maatregel tot verbetering van de solvabiliteit was de verkoop van aandelen en onroerend goed in het afgelopen jaar. De opbrengsten hiervan zijn gebruikt om de kernschuld van ING omlaag te brengen en de verhouding tussen schuld en eigen vermogen te verbeteren. Door deze maatregelen is de verhouding tussen schuld en eigen vermogen verbeterd van 19,9% ultimo 2002 naar 14,4% ultimo 2003.

Afgezien van de verkoop van aandelen, heeft ING ongeveer EUR 4 miljard van de Nederlandse aandelenportefeuille afgedekt tegen een scherpe daling op de aandelenmarkt aan het begin van 2003 door een kostenneutrale collar. Dit komt overeen met circa 40% van de wereldwijde aandelenportefeuille van ING. Om te kunnen profiteren van koersstijgingen heeft ING in de loop van 2003 besloten om het totale bedrag aan geschreven call-opties te reduceren tot EUR 0,7 miljard. Tegelijkertijd hield ING ongeveer EUR 4,4 miljard van de Nederlandse beleggingsportefeuille afgedekt tegen een mogelijk daling.

Al deze maatregelen hebben geresulteerd in een verbeterde solvabiliteit van zowel het verze-

kerings- als het bankbedrijf. Ultimo 2003 bedroeg het eigen vermogen van het verzekeringsbedrijf van ING EUR 15,8 miljard, 180% van het wettelijk vereiste niveau (ultimo 2002: 169%). De tier-1-ratio, een indicatie voor de financiële kracht van het bankbedrijf, verbeterde van 7,31% ultimo 2002 tot 7,59% ultimo 2003. De herwaarderingsreserve aandelen bedroeg op 31 december 2003 ongeveer EUR 900 miljoen.

Het optimaliseren van de bestaande portefeuille

Concentratie en daadkracht waren in 2003 de sleutelbegrippen. De ongunstige economische omstandigheden dwongen ING zich te concentreren op die activiteiten en markten waarin zij actief wil zijn. Wij blijven vasthouden aan ons beleid om geen grote acquisities te doen. Een kritische beoordeling van onze activiteitenportefeuille heeft een aantal acties tot gevolg gehad. Zo zijn er in de loop van 2003 een aantal bedrijfs-onderdelen verkocht, waaronder ING Fatum (het verzekeringsbedrijf van ING op de Nederlandse Antillen en Aruba), ING Sviluppo in Italië, ING Life Indonesia en AnShin Card Services Company (Taiwan). Verder zijn de internationale wholesale-activiteiten gereorganiseerd en is een management buy-out aangekondigd bij Baring Private Equity Partners.

Waarde creëren voor de klant

De multi-product/multi-distributieaanpak vormt de kern van de strategie van ING. In alle markten waar ING actief is, zijn de bedrijfsonderdelen van ING waarde blijven creëren voor de klant. Zo heeft ING in Nederland haar verkoopapparaat gereorganiseerd en voortgang geboekt met de integratie van haar activiteiten. Door het 'click-call-face' concept verder te perfectioneren heeft ING de kwaliteit van haar dienstverlening kunnen ver-

beteren, waardoor klanten in Nederland betere toegang hebben tot de verschillende distributiekkanalen en producten.

Een voorbeeld in Azië is de lancering van het China Merchant Antai Open-ended Securities Series Fund. Dit product werd door de klanten van ING in China zeer op prijs gesteld en zij investeerden dan ook meer dan EUR 500 miljoen.

In de Verenigde Staten is ING Bank een alliantie aangegaan met Bank of New York, gericht op het verkopen en promoten van effectenbewaardiensten en daarmee samenhangende dienstverlening aan internationale klanten.

Een sterke merknaam vergroot het vertrouwen van de klant. In 2003 heeft ING goede vooruitgang geboekt met het realiseren van één wereldwijde merknaam. BBL in België heet nu ING België, als gevolg waarvan de naamsbekendheid in België is toegenomen tot 90% ultimo 2003.

Het ontwikkelen van de specialiteiten van ING

ING Direct blijft de verwachtingen overtreffen en heeft in 2003, eerder dan verwacht, voor de eerste maal bijgedragen aan de winst van de Groep. In mei is ING Direct van start gegaan in het Verenigd Koninkrijk, het achtste land waar dit bedrijf particuliere klanten een aantrekkelijk spaarproduct biedt. De start van ING Direct in het VK is de meest succesvolle tot nu toe. Ultimo 2003 had ING Direct wereldwijd bijna 8,5 miljoen klanten (ultimo 2002 5,0 miljoen) en bedroegen de toevertrouwde middelen bijna EUR 100 miljard, vergeleken met EUR 55 miljard ultimo 2002.

De verzekeringsactiviteiten in de opkomende markten blijven eveneens groeien. De autonome groei van het premie-inkomen was in 2003 in deze markten 11%. In China zijn onze verzekeringsactiviteiten verder uitgebreid, waardoor het autonome premie-inkomen steeg met 50%. De joint-venture van ING met China Pacific Insurance Company (CPIC), actief onder de naam PALIC (Pacific Antai Life Insurance Company) kreeg toestemming om een kantoor in Guangzhou te openen, de op twee na grootste stad van China. Hierdoor zullen miljoenen potentiële klanten in het zuiden van China in staat zijn verzekeringsproducten van PALIC af te nemen.

Door de wereldwijde vergrijzing en de pensioenhervormingen die in veel landen worden doorgevoerd, heeft ING pensioenen tot een van haar wereldwijde speerpunten gemaakt. Voor 2004 zijn doelstellingen geformuleerd om de huidige pensioenactiviteiten verder uit te breiden en vele nieuwe initiatieven op te starten. Naast de realisatie van deze doelstellingen, wil ING haar advisering op pensioengebied aan overheden en

instellingen verder uitbreiden. Zij kunnen profiteren van de door ING opgedane kennis en ervaring op het vlak van pensioenen.

Verder verlagen van de kostenbasis

In Europa, Noord- en Zuid-Amerika en Azië/Pacific zijn in 2003 omvangrijke kostenbesparingen doorgevoerd. Op het gebied van Operations/IT in Europa is verder gewerkt aan het op één lijn brengen van de IT-architectuur en het uitbouwen van de verschillende shared-service centres.

In de Verenigde Staten heeft ING haar activiteiten geïntegreerd, waarmee een jaarlijkse kostenbesparing wordt gerealiseerd van ongeveer EUR 300 miljoen. US Financial Services heeft een 7-jarig contract gesloten met IBM voor dienstverlening op het gebied van IT-infrastructuur. Dit zal ook leiden tot aanzienlijke kostenbesparingen.

Door strakke kostenbeheersing zijn de totale operationele lasten gedaald met 3,1%. De autonome lasten stegen echter met 3%. De belangrijkste factoren die hieraan ten grondslag liggen zijn de voortdurende investeringen in nieuwe activiteiten (ING Direct en de verzekeringsactiviteiten in opkomende landen) alsmede substantiële investeringen in de IT-infrastructuur en in de verbetering van de dienstverlening (bv. Nationale Nederlanden). Bij het verzekeringsbedrijf daalden de kosten met 5,9% (autonome mutatie +6,5%). De efficiencyratio van het bankbedrijf verbeterde van 71,0% in 2002 tot 68,4% in 2003 (exclusief ING Direct en reorganisatievoorzieningen). Vanaf 2004 zullen de cijfers inclusief ING Direct zijn.

Vooruitzichten

In 2003 is gebleken dat het beleid ten aanzien van de strategische doelstellingen zijn vruchten afwerpt. De Raad van Bestuur is voorzichtig optimistisch over de vooruitzichten voor 2004. In het komende jaar zal ING haar sterke posities in zowel de ontwikkelde als de opkomende markten verder uitbouwen. De Raad van Bestuur acht het nog te vroeg om nu al een winstverwachting voor 2004 uit te spreken.

In 2004 zijn de topprioriteiten van ING het streven naar een optimale dienstverlening aan klanten in ontwikkelde en opkomende markten, het verder verbeteren van de kapitaalpositie, het zo efficiënt mogelijk aanwenden van kapitaal, strakke kostenbeheersing en het voortzetten van een actief portefeuillebeheer.

IN HET KORT

ING's specialisaties boeken goede vooruitgang

—

11% autonome groei van premie-inkomen verzekeringsactiviteiten in opkomende markten

—

Kostendisdiscipline beperkt stijging autonome lasten tot 3%

—

In 2004 voortbouwen op bestaande kwaliteiten

ING EUROPA

GOEDE RESULTATEN IN MOEILIJKE OMSTANDIGHEDEN



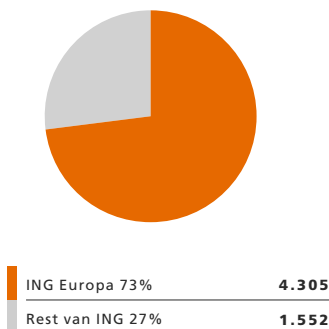
MICHEL TILMANT

Vice-voorzitter van de Raad van Bestuur en voorzitter van het Executive Committee ING Europa

OPERATIONELE RESULTATEN

VOOR BELASTINGEN

in miljoenen euro's



De financiële markten trokken aan in 2003, maar het economisch herstel in Europa bleef achter. In reactie hierop heeft ING Europa zich op haar bestaande activiteiten geconcentreerd en de voorkeur gegeven aan waarde boven groei. De benadering van klanten werd verfijnd en verbeterd, terwijl hoge prioriteit werd gegeven aan kostenbeheersing en risicobeheer. De operationele winst voor belastingen van ING Europa steeg met 32,8%.

Strategie en resultaten

ING Europa biedt diensten aan particulieren, bedrijven en instellingen. Haar activiteiten lopen uiteen van bank- en verzekeringsactiviteiten tot vermogensbeheer. Deze belangrijke regio biedt werkgelegenheid aan 66% van de werknemers van ING en neemt 70% van de operationele winst voor belastingen van ING voor haar rekening.

De financiële markten zijn vorig jaar opnieuw aangetrokken. Het economisch herstel had echter, vooral in Europa, meer tijd nodig om zichtbaar te worden. Met het oog hierop heeft ING ervoor gekozen de voorkeur te geven aan waarde boven groei. Wij hebben ons op onze bestaande activiteiten geconcentreerd en hoge prioriteit gegeven aan kostendiscipline en risicobeheer. Deze inspanningen hebben, samen met een focus op betere dienstverlening aan de klant, tot goede resultaten geleid. De totale operationele winst voor belastingen van ING Europa is met 32,8% gestegen tot EUR 4.305 miljoen. De baten stegen met 6,9% tot EUR

28.654 miljoen. De bedrijfslasten zijn met EUR 30 miljoen gedaald. Het totaal aantal medewerkers van ING Europa bedroeg eind 2003 76.000, tegen 77.900 in december 2002, een daling van 2,4%. De winst voor belastingen bij retail (inclusief private banking) steeg met 26%, terwijl de winst voor belastingen bij wholesale bijna verdubbelde (+92%) ten opzichte van 2002.

Retail Financial Services

ING bedient ongeveer 27 miljoen particuliere klanten in Europa. Op de Benelux-thuismarkt is ING aanwezig met het volledige scala aan distributiekanaalen. In de volggroeide markten (Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Spanje, Frankrijk en Italië) bedient ING haar klanten met een uniek directbankingconcept. Hierbij vormen ING Direct (met inbegrip van DiBa in Duitsland) en Postbank in Nederland een belangrijke groeimotor voor de retailactiviteiten van ING (ING Direct wordt in een afzonderlijk hoofdstuk besproken). In Centraal-

FREDDIE NIJHOF

Algemeen directeur van de Nijhof-Wassink Groep, Nederland

HARMAN NIJHOF

Commissaris

"Wij hebben een drietal kernactiviteiten: wij zijn specialist in transport van losgestorte bulkgoederen en vloeistoffen, de financiering en verzekering van bedrijfswagens en wij zijn de officiële Volvo-bedrijfswagendealer in Oost-Nederland en Centraal-Polen. Onze relatie met ING Bank is gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Sinds de oprichting van ons bedrijf in 1963 is ING Bank altijd onze enige bankier geweest en zal dat naar verwachting tot in lengte van jaren blijven."



Europa heeft ING het grootste aantal eigen adviseurs in dienst in de regio. De retailactiviteiten hebben vorig jaar tot goede resultaten geleid. De winst voor belastingen steeg met 20% tot EUR 1.608 miljoen (exclusief private banking).

Nederland

In Nederland zijn de verschillende ING-bedrijven verder geïntegreerd tot één organisatie ING Nederland, alhoewel ze nog steeds onder verschillende namen opereren. De bedrijven met de merknaam ING genereerden EUR 3.061 miljoen baten en EUR 923 miljoen winst voor belastingen. De vergelijkbare cijfers voor de ING-bedrijven zonder de merknaam ING waren EUR 9.231 miljoen respectievelijk EUR 1.488 miljoen. Deze reorganisatie heeft voor extra prikkels gezorgd om producten en diensten van zusterondernemingen te helpen promoten. Dit heeft tevens de uitwisseling van 'best practices' gestimuleerd, waarbij in het bijzonder gebruik werd gemaakt van de verkoopexpertise van de RVS. Hierdoor zijn de transacties per klant van ING gestegen.

Nationale-Nederlanden (NN), marktleider op het gebied van levensverzekeringen in Nederland, heeft verdere stappen ondernomen om haar dienstverlening te verbeteren bij het wegwerken van achterstanden en inzake toegankelijkheid. Uit klanttevredenheidsonderzoeken blijkt dat deze inspanningen nog onvoldoende zijn. NN zal zich in 2004 daarom primair blijven richten op het verder verbeteren van haar dienstverlening.

Met de samenstelling van een verkoopteam voor hypotheek heeft Postbank een nieuwe dienst voor haar klanten gecreëerd. In de geest van de 'click-call-face'-strategie van ING, heeft deze nieuwe verkoopafdeling persoonlijk advies op deze markt geïntroduceerd. Dankzij dit initiatief heeft Postbank de verkoop van hypotheek naar een totaalbedrag van EUR 6,0 miljard weten te verhogen.

Zuidwest-Europa

In België heeft Bank Brussel Lambert in april 2003 haar naam gewijzigd in ING, en daarmee een proces van anderhalf jaar afgesloten om klanten en medewerkers aan de nieuwe naam te laten wennen. De Belgische verzekeringsactiviteiten waren reeds in 2001 geïntegreerd en hebben hun activiteiten vanaf dat moment onder de nieuwe naam ING Insurance voortgezet. In 2003 heeft ING Insurance een marktaandeel van 10% verworven, waardoor zij veel eerder dan verwacht in de top-vijf van de verzekeringsbranche belandde. Eveneens in België hebben medewerkers van ING hun krachten gebundeld in het 'Athena'-project: twaalf werkgroepen kwamen met plannen en projecten om het gebruik van de bestaande infrastructuur en middelen te verbeteren om zodoende het niveau en de kwaliteit van de inkomsten te verbeteren. De huidige implementatie van deze projecten zal in 2005 naar verwachting tot een belangrijke winstbijdrage leiden.

Door de voorkeur te geven aan waarde boven groei moest ING selectiever zijn in haar portefeuillekeuzen. Bij ING Bank Frankrijk werd een herstructureringsplan geïntroduceerd om de winstgevendheid van het bedrijf te herstellen. In Italië heeft ING een overeenkomst gesloten met UniCredito Italiano en Aviva over de verkoop van de activiteiten van het agentennetwerk van ING Sviluppo, evenals de daarmee samenhangende activiteiten op het gebied van levensverzekeringen, vermogensbeheer en private-bankingactiviteiten in Italië. ING zal de Italiaanse particuliere markt blijven bedienen via ING Direct.

Centraal-Europa

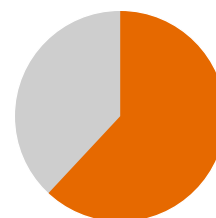
In Hongarije en Roemenië is ING marktleider op het gebied van levensverzekeringen en in Polen en Hongarije de op een na grootste op het gebied van pensioenen. Voorts heeft ING in 2003 voor het vijfde achtereenvolgende jaar de prijs voor

IN HET KORT

- Operationele winst voor belastingen met 33% gestegen naar EUR 4.305 miljoen
-
- Hoge prioriteit aan kostendiscipline en risicobeheer
-
- Goede resultaten van de retailactiviteiten in Centraal-Europa
-
- Vervijfvoudigde winst van ING Private Banking
-
- Premie-inkomen in Centraal-Europese opkomende markten 7% hoger

AANTAL MEDEWERKERS

vollgedige dagtaken, ultimo 2003



ING Europa 66%	76.000
Rest van ING 34%	38.300



ING BELGIË

BBL is in België tegenwoordig actief onder de naam ING. Het proces van de naamswijziging duurde anderhalf jaar. Klanten, medewerkers en tussenpersonen reageerden positief. De naamsbekendheid van ING in België steeg van 50% naar 90% ultimo 2003.



POSTBANK HYPOTHEKEN

Postbank heeft haar distributiepactiteit vergroot door een eigen verkoopapparaat op te zetten. Financiële adviseurs komen nu bij de klanten thuis. Dit leidde tot een sterke stijging van het aantal particuliere hypotheek.



ING ROEMENIË

ING is reeds lang actief in Centraal- en Oost-Europa. De bancaire activiteiten van ING zijn in Roemenië traditioneel gericht op de zakelijke markt. In het afgelopen jaar is ING zich ook gaan richten op de particuliere markt via het verstrekken van woninghypotheek.



NATIONALE-NEDERLANDEN

NN is al jaren een van de grootste pensioenverzekeraars van Nederland. In 2003 startte NN een campagne met de slogan: "U gaat ervan uit dat u oud wordt. Wij ook!". De naamsbekendheid van NN als onderdeel van ING is gestegen tot 46%.

IN HET KORT

ING Wholesale heeft haar commerciële strategieën in verschillende marktsegmenten op elkaar afgestemd

— Winst voor belastingen ING Wholesale bijna verdubbeld tot EUR 1.613 miljoen

— Vermogensbeheeractiviteiten in Europa hebben profijt van nauwere samenwerking met ING's verkoopkanalen en verzekeringsmaatschappijen

'Best Cash Management Bank in Eastern Europe' gekregen.

De opkomende landen in Centraal-Europa kregen in 2003 te maken met een harde economische tegenwind. Desondanks is het premie-inkomen met 7% tot EUR 810,5 miljoen gestegen. Om op lange termijn winstgevend te blijven, heeft ING de nodige stappen moeten nemen om de kosten te beheersen. Bij ING Bank Slaski in Polen heeft dit tot een grote reorganisatie geleid, als gevolg waarvan 760 werknemers, tien procent van het totale aantal werknemers, werden ontslagen.

Private Banking

De private-bankingactiviteiten van ING zijn twee jaar geleden een afzonderlijk segment binnen ING geworden. Belangrijke reorganisatieactiviteiten bij Private Banking hebben bijgedragen tot een aanzienlijke verbetering van de resultaten. De winst voor belastingen steeg van EUR 16 miljoen in 2002 tot EUR 88 miljoen in 2003. Ook werd een aanzienlijke stijging gerealiseerd van het beheerd vermogen, in het bijzonder in Azië, België en Nederland. Volgens een kwaliteitsonderzoek naar private banking van Euromoney behoort ING Private Banking tot de vijftien 'Best Global Banks'. ING behaalde een top-tien positie in vier van de vijf regio's waarin ING Private Banking actief is.

ING Wholesale

ING Wholesale overschrijdt de grenzen van Europa. Doordat veel van haar Europese klanten internationale vestigingen hebben, verleent ING Wholesale tevens diensten aan deze klanten in Noord- en Zuid-Amerika en Azië.

In 2003 heeft ING Wholesale haar risicobeheer verbeterd, haar operationele kostenniveau en haar internationale kantorennetwerk geherstructureerd en bovendien haar klantenbeleid verfijnd en verbeterd. Er zijn grote inspanningen verricht om de commerciële strategieën van Corporate Financial Services (CFS) en Financial Markets (FM), zowel in Europa als op de belangrijkste opkomende markten, op elkaar af te stemmen.

In vergelijking met het zeer moeilijke jaar 2002 zijn de resultaten voor belastingen bijna verdubbeld tot EUR 1.613 miljoen, vooral dankzij de sterke performance op de thuismarkt van Nederland en België. De wholesale-bankingactiviteiten in Noord- en Zuid-Amerika boekten in 2003 eveneens goede resultaten, nadat er actie was ondernomen om de activiteiten te versterken. In Azië is ING de impact van SARS goed te boven gekomen. Voor het Verenigd Koninkrijk betekende 2003 een doorbraak aangezien de totale activiteiten tot een winstgevendende performance hebben geleid. Bij ING BHF-Bank in Duitsland ging de invoering van een

nieuwe strategie en de concentratie op kostenbeheersing gepaard met een vermindering van het aantal medewerkers. Tenslotte heeft Employee Benefits, dat 20% van de winst voor belastingen van ING Wholesale voor haar rekening nam, haar positie in Europa verder verbeterd. De resultaten stegen met 21%.

Corporate Financial Services

Corporate Financial Services (CFS) is in 2003 begonnen met een herdefiniëring van het klantenbestand, dat bestaat uit middelgrote ondernemingen in de Benelux, Polen en Duitsland, grote internationale ondernemingen (met inbegrip van toonaangevende internationale ondernemingen in opkomende markten) en financiële instellingen (banken en niet-banken). Om deze klanten een grote toegevoegde waarde te bieden, werkt CFS verder aan het verbeteren van haar senior-klantenrelatiebeheer en het ontwikkelen van specifieke sectorexpertise. Onze aandacht gaat ook naar de mogelijkheden tot cross-selling en het verder verbeteren van de kwaliteit van de klanteninformatiesystemen. Van strategisch belang voor CFS zijn kernactiviteiten als betalingsverkeer en cash management, kredietverlening, gestructureerde financiering (met inbegrip van overnamefinanciering) en commerciële bankdiensten, maar ook andere producten, zoals employee benefits, advisering bij fusies en overnames en vermogensbeheer in specifieke markten. Er wordt ook geïnvesteerd in gesyndiceerde financiering en securitisatie voor klanten van ING en voor eigen kapitaalbeheer.

Financial Markets

Klanten van Financial Markets (FM) lopen diverse risico's, zoals valutarisico, renterisico en beleggingsrisico. FM biedt een assortiment producten – van eenvoudige handel in buitenlandse valuta tot zeer complexe derivaatproducten – om ze te helpen deze risico's te beheersen. Door zich te blijven richten op kostenbeheersing (de kosten werden met 10% verminderd) en omzetstijging zijn de resultaten verbeterd. De segmenten Treasury en Strategic Trading hebben hieraan een belangrijke bijdrage geleverd. Financial Markets wenst deze sterke performance te continueren en volledige ondersteuning te bieden aan de klantgerichte strategie van ING Wholesale. Om dit te bereiken zijn extra middelen geïnvesteerd voor een betere afstemming tussen productspecialisten en relatiebeheerders. In de belangrijkste ontwikkelde markten is FM begonnen met het reorganiseren en verder verbeteren van haar verkoopteams. In de toekomst zal een wereldwijd verkoopcoördinatie-team assisteren bij de dienstverlening aan klanten in de verschillende regio's. Door deze initiatie-

ven wil FM de uitwisseling van informatie verder stimuleren. Dit – en een uitstekende dienstverlening – is van essentieel belang om optimaal aan de wensen van klanten te voldoen.

ING Investment Management Europa (ING IM Europa)

ING IM Europa beheert EUR 110,8 miljard aan vermogen. Dit onderdeel is verplaatst van het voormalige Bestuurlijk Centrum ING Asset Management naar ING Europa (zie ook het hoofdstuk inzake vermogensbeheer). Door deze reorganisatie is ING IM Europa meer op één lijn gekomen met de verkoopkanalen en verzekeringsmaatschappijen van ING in de regio en kan ING IM sneller inspelen op veranderingen in de vraag van de klant en op kansen in de markt. Als gevolg van de wisselvallige markten van de afgelopen jaren hadden particuliere klanten een sterke voorkeur voor producten met kapitaalbescherming. Met haar Protected Mix Funds is ING IM aan deze vraag tegemoet gekomen.

Operations/IT

In 2001 heeft ING een ambitieus programma geïntroduceerd. Hierbij wordt gestreefd naar vermindering van de totale kosten van Operations/IT en een betere kwaliteit van haar activiteiten. Tegen het jaar 2005 zal het programma naar verwachting tot een aanzienlijke besparing van de totale kosten leiden.

Hoogtepunten in 2003 waren de consolidaties van datacentra in Nederland en België en de standaardisatie van de IT-infrastructuur en IT-applicaties van ING. Voorts heeft ING het concept 'shared service centre' verder ingevoerd in het bank- en verzekeringsbedrijf. Dankzij de shared service centres kan ING snelle back-office diensten van hoge kwaliteit aan haar bedrijfsonderdelen leveren, als gevolg waarvan ING haar omvang maximaal kan benutten en de beschikbare ervaring binnen de Groep optimaal kan gebruiken.

In 2004 zal ING de implementatie van haar OPS/IT-programma voortzetten. Op het gebied van internationale betalingen is het belangrijk ING Wholesale te steunen bij haar ambitie om een van de grootste banken op het gebied van betalingsverkeer en cashmanagement in Europa te zijn. ING zal tevens verder uitvoering geven aan het gezamenlijke initiatief met de Bank of New York. Met dit initiatief wil ING wereldwijd diensten op het gebied van effectenbewaring en fondsenadministratie aan institutionele klanten in de Benelux, Duitsland en Centraal-Europa bieden. Op het gebied van verzekeringen zal er een nieuwe geavanceerde oplossing voor levensverzekeringen worden ingevoerd en is de ontwikkeling gestart van

een nieuw schadeverzekeringssysteem. Dit moet ertoe bijdragen dat de verzekeringsactiviteiten van ING weer een plaats in de top krijgen.

Vooruitzichten

Als gevolg van de nog enigszins onzekere economische vooruitzichten zal ING Europa zich blijven concentreren op haar bestaande activiteiten en ervoor zorgen dat de financiële performance in alle omstandigheden wordt gehandhaafd. Kostenbeheersing en risicobeheer blijven bij ING ook hoog op de agenda staan. Op langere termijn zullen deze prioriteiten resulteren in een hoog concurrentieniveau. Op korte termijn zullen die de basis helpen leggen om te profiteren van een conjunctuurverbetering.

Bij de retailactiviteiten zullen productinnovatie en optimalisatie van dienstverlening de hoogste prioriteit genieten. In Nederland zal het segment Particuliere Financiële Dienstverlening haar verkoopcapaciteit vergroten en meer investeren in het verbeteren van haar verkooporganisatie.

ING Wholesale zal de invoering van haar nieuwe strategische focus voortzetten door de commerciële strategie van haar verschillende segmenten op elkaar af te stemmen. Meer cross-selling moet ondersteuning bieden aan de doelstelling meerwaarde voor zowel de klant als voor ING te creëren. Dit betekent eveneens dat inspanningen op het gebied van risicobeheer hoog op de agenda zullen blijven staan.

Naast deze strategische keuzen wil ING Europa profiteren van nieuwe externe kansen, zoals het toetreden van diverse Oost- en Centraal-Europese landen tot de Europese Unie in 2004. Dit zou in deze regio mettertijd tot een sterkere economische groei moeten leiden. Met haar sterke positie in Centraal-Europa hoopt ING te profiteren van deze uitbreiding van de Europese Unie. Verder heeft ING Private Banking een aanvang gemaakt met investeringen in een aantal belangrijke opkomende markten die naar onze mening aanzienlijke groeikansen hebben, zoals India, China en Korea.

ING Europa heeft vertrouwen in de kracht en de kansen van haar kernactiviteiten. Focus op het verbeteren van de kapitaalefficiëntie en de bestaande activiteiten, samen met inspanningen om een daadwerkelijk klantgerichte organisatie te zijn, zullen er voor zorgen dat ING tot de beste Europese financiële instellingen blijft behoren.

IN HET KORT

Kostenbesparingen in
Operations/IT op schema

—
ING Europa concentreert zich
op haar bestaande activiteiten

—
ING Europa wil een ware klant-
gerichte organisatie zijn

ING AMERICAS

PERFORMANCE OP SCHEMA, FOCUS OP UITVOERING



FRED HUBBELL

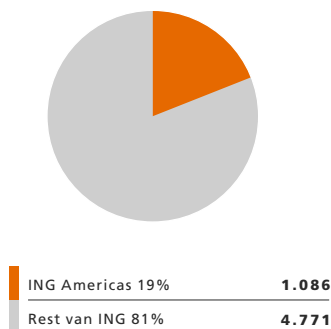
Lid van de Raad van Bestuur en voorzitter van het Executive Committee
ING Americas

ING Americas sloot 2003 met veel betere resultaten af. Over 2003 rapporteerde ING Americas een operationele winst voor belastingen van EUR 1.086 miljoen, een stijging van 4,1% ten opzichte van 2002. De onderliggende winstgroei was 28,9%. De stijging van de resultaten was te danken aan het aantrekken van de effectenbeurzen in de Verenigde Staten, lagere beleggingsverliezen, een aanhoudende stijging van het aantal afgesloten verzekeringen en van het premieinkomen van de Canadese schadeverzekeringsactiviteiten. Deze resultaten werden enigszins nadelig beïnvloed door lagere marges als gevolg van de lage rentetarieven. In de Verenigde Staten kon een drie jaar durend integratieproces van ReliaStar en Aetna Financial Services met andere bedrijven succesvol worden afgerond.

OPERATIONELE RESULTATEN

VOOR BELASTINGEN

in miljoenen euro's



Strategie en resultaten

In Noord- en Zuid-Amerika heeft ING een sleutelpositie op het gebied van verzekeringen, vermogensbeheer en pensioenen. In deze regio bedient ING meer dan 33 miljoen klanten, waarvan 14,4 miljoen in de Verenigde Staten. ING behoort er tot de top vijf op het gebied van levensverzekeringen en pensioenen. In Canada is ING de grootste schadeverzekerder. In Latijns-Amerika is ING actief in Mexico, Peru, Brazilië, Chili en Argentinië op het gebied van verzekeringen en pensioenen. In Mexico is ING de grootste verzekeraar.

ING Americas heeft vijf speerpunten gefor-

muleerd. Het eerste speerpunt is het verbeteren van het rendement, de winst en de efficiency. De tweede is het versterken van de relaties met klanten en distributeurs. Ten derde streeft ING ernaar haar IT-platforms te versterken. ING Americas doet dit door de toepassingen en infrastructuur te vereenvoudigen. Het vierde speerpunt is het aantrekken en motiveren van medewerkers. Op basis van opinieonderzoeken onder werknemers verbetert ING Americas haar performancemanagement, vereenvoudigt zij haar besluitvorming en worden de processen gestroomlijnd. Het laatste speerpunt is gericht op het verbeteren van de marktpositie.

N. ANTHONY CALHOUN

Thesaurier van het District of Columbia, VS

ING beheert meer dan USD 500 miljoen aan pensioengelden voor de 30.000 overheidsmedewerkers van het District of Columbia (DC). "We hebben ING gevraagd onze medewerkers voor te lichten over het belang van spreiding", aldus N. Anthony Calhoun, thesaurier van DC. "ING organiseerde vervolgens informatiebijeenkomsten tijdens vroege ochtenddiensten, nachtdiensten en alle diensten daartussen." ING doet iets terug voor de bevolking van DC door zaken te doen met ondernemingen die in handen zijn van minderheden en steun te verlenen aan scholen, opvangcentra en naschoolse opvang.



ING evalueert steeds de resultaten van haar bedrijven en dankt haar huidige sterke posities aan het aantrekken van de regionale economieën.

In 2003 rapporteerde ING Americas een operationele winst voor belastingen van EUR 1.086 miljoen, een stijging van 4,1% ten opzichte van 2002. Door de groei bij de schadebedrijven en hogere uitkeringen, gecombineerd met eenmalige kosten in de VS, stegen de totale lasten met 2,9% ten opzichte van 2002. Exclusief de eenmalige kosten in de VS stegen de totale lasten slechts met 1,1%.

US Financial Services

ING US Financial Services (USFS) in de Verenigde Staten omvat bedrijven die particuliere en institutionele klanten producten en diensten aanbieden, zoals pensioenen, lijfrentes, levensverzekeringen, employee benefits, beleggingsfondsen en financiële planning. Begin 2004 besloot ING om US Financial Services en US Institutional Businesses samen te voegen. Hierdoor ontstond er één bedrijfsstructuur voor de activiteiten in de Verenigde Staten.

In 2003 behaalde ING betere resultaten door voortdurend aandacht te besteden aan het verbeteren van de dienstverlening en het efficiënt inrichten van de organisatie. ING bleef geconfronteerd met historisch lage rentetarieven die hebben geleid tot krimp margins en een verlaging van de baten uit lijfrentes met een vaste uitkering en uit traditionele levensverzekeringen. Dit is gedeeltelijk gecompenseerd door aanzienlijk lagere beleggingsverliezen. Het Amerikaanse bedrijf heeft zorgvuldig de noodzakelijke afweging gemaakt tussen het realiseren van voldoende winstmarges en de noodzaak om scherp geprijsde producten aan tussenpersonen en klanten aan te bieden, een uitdaging waar de hele sector zich voor geplaatst ziet. ING was goed gepositioneerd om te profiteren van de opleving van de aandelenmarkten. De strategie van USFS

was lonend door de stijging van de koersen van Amerikaanse aandelen, waar met name de aan aandelen gerelateerde pensioenproducten van ING van profiteerden. De relevante S&P-index steeg met 26% ten opzichte van vorig jaar.

USFS rapporteerde over 2003 een operationele winst voor belastingen van EUR 718 miljoen, een stijging van 49% ten opzichte van 2002 (bij gelijkblijvende valutakoersen). De verkoop van variabele lijfrentes en pensioenproducten steeg, een gevolg van de meer stabiele financiële markten, waardoor klanten meer vertrouwen kregen. De brutopremies voor lijfrentes met een vaste uitkering daalden substantieel ten opzichte van vorig jaar. Deze teruggang was het gevolg van een afgewogen prijsstelling en de lage rentes.

De US Institutional Business van ING bestaat uit herverzekeringsactiviteiten en dienstverlening aan institutionele klanten. USIB biedt herverzekeringsproducten en risicobeheerinstrumenten. Daarnaast biedt USIB ook maatoplossingen en diensten aan direct writers (verzekeringsmaatschappijen die werken zonder tussenpersonen), met inbegrip van sterftecijferonderzoek, ondersteuning bij productontwikkeling en advies inzake ziektekosten- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringsclaims. De goede resultaten van de collectieve herverzekeringsactiviteiten en institutionele markten werden negatief beïnvloed door een hoge sterfte bij de individuele herverzekering van levensverzekeringen in 2003, en in het bijzonder in het derde kwartaal.

Canada

Een stijging van het aantal afgesloten verzekeringen gecombineerd met hogere premies resulteerde in een uitstekende winst voor belastingen van EUR 163 miljoen, een stijging met EUR 54 miljoen ten opzichte van 2002. Het premie-inkomen bedroeg EUR 2.164 miljoen (autonoom +10,9%) als gevolg van een premiestijging in alle regio's

IN HET KORT

Operationele winst voor belastingen van ING Americas naar EUR 1.086 miljoen (+4,1%)

Aantrekkende effectenbeurzen ondersteunen het resultaat

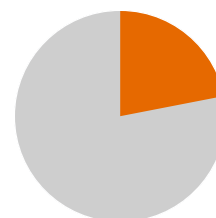
Totale lasten 2,9% hoger dan in 2002, vooral door eenmalige kosten in de VS

Winst in de VS gestegen met 49%; inspanningen voor een efficiëntere organisatie beloond

Sterke winstgroei in Canada dankzij stijging aantal afgesloten verzekeringen en hogere premies

AANTAL MEDEWERKERS

vollgedige dagtaken, ultimo 2003



ING Americas 23%	26.000
Rest van ING 77%	88.300



ING NEW YORK CITY MARATHON

Voorzitter Ewald Kist en Michael Bloomberg, burgemeester van New York, houden aan de finish het lint vast voor de winnares van de vrouwenmarathon, Margaret Okaya uit Kenia. De sponsoring van de New York City Marathon zorgde voor een enorme stijging van de naamsbekendheid van ING in de VS.



ING CANADA

Meer dan vier miljoen Canadezen rekenen op ING voor verzekeren, beleggen of bankieren. ING is de grootste schadeverzekeraar in Canada en blijft haar productassortiment verder uitbreiden en aanbieden via verschillende distributiekanaalen.



SULAMÉRICA

Het hoofdkantoor staat in Rio de Janeiro. SulAmérica en ING betreden samen de veelbelovende en snelgroeiende Braziliaanse markt. De joint venture wil haar activiteiten op de verzekeringsmarkt verder uitbreiden en daarnaast producten en diensten ontwikkelen op het gebied van vermogensbeheer.



ING COMERCIAL AMÉRICA

Een advertentie naar aanleiding van de AAA-rating van ING Comercial América in Mexico. Het grootste verzekeringsbedrijf van Mexico biedt levens-, zorg- en schadeverzekeringen alsmede diensten op het gebied van wholesale-banking en vermogensbeheer.

IN HET KORT

Hogere winst in Mexico en Brazilië afgezwakt door slechtere resultaten in Argentinië

—
ING IM heeft één vermogensbeheerplatform gecreëerd in Noord- en Zuid-Amerika

—
ING Re uitgeroepen tot een van de beste drie levensverzekeraars

—
ING-merkbewustzijn in de VS bereikt hoogtepunt met de ING New York City Marathon

—
ING introduceert in Canada de 'Klantenservicegarantie'

—
ING zet beleid om goede balans te vinden tussen marktaandeel en winstgevendheid in 2004 voort

en over de volle breedte van het dienstenpakket. De combined ratio verbeterde van 97,7% naar 94,9%.

Met deze goede resultaten continueert ING haar vooraanstaande positie in schadeverzekering in Canada. Een sterke nadruk op efficiëntie en kostenbesparingen, meer expertise op het gebied van risicoselectie en prijsstelling, evenals strategische afstemming met distributiepartners hebben bijgedragen aan de goede resultaten in Canada.

Latijns-Amerika

ING Latijns-Amerika rapporteerde een operationeel resultaat voor belastingen van EUR 292 miljoen, een stijging van EUR 56 miljoen ten opzichte van 2002. Dit is inclusief een bate van EUR 44 miljoen uit de verkoop van de joint-venture met Bitel in Mexico. Mexico en Brazilië rapporteerden hogere operationele winsten voor belastingen, die echter zijn afgezwakt door de slechtere resultaten in Argentinië en het gevolg van de verkoop van bedrijfsonderdelen (zoals Fatum op de Nederlandse Antillen).

ING Comercial América in Mexico heeft zich als marktleider in de sector geprofileerd met meer dan 7,8 miljoen klanten en een topclassificatie op het gebied van schadeverzekeringen en motorrijtuigenverzekeringen. Daarnaast heeft het Mexicaanse bedrijf een nummer-vijf positie voor pensioenfondsen. Mexico liet in 2003 wederom een sterke performance zien met een operationele winst voor belastingen van EUR 198 miljoen. In 2003 profiteerden onze resultaten van de verkoop van veel nieuwe verzekeringen en een breed distributienetwerk van circa 9.000 agenten die mede verantwoordelijk zijn voor een constant rendement. In de loop van 2003 heeft ING Comercial América tevens in haar klantenservice geïnvesteerd om de kwaliteit van de activiteiten voor haar particuliere en zakelijke klanten te verbeteren. Het bedrijf was tevens verwickeld in een aanhoudend juridisch geschil met kunstmestproducent Fertinal over een verzekeringsclaim. Dit geschil, dat in 2001 begon, heeft betrekking op sterk uiteenlopende meningen tussen ING Comercial América en Fertinal over het uit te keren schadebedrag uit de polis van Fertinal. De zaak is nog steeds onder de Mexicaanse rechter.

Om haar positie in Brazilië te versterken, heeft ING haar relatie met een van de grootste verzekeraars van het land verstevigd door de introductie van het ondersteunende merk 'SulAmérica, geassocieerd met ING'. De nieuwe naam werd geïntroduceerd 17 maanden nadat ING in 2002 een belang van 49% in SulAmérica verwierf. SulAmérica bedient meer dan zes miljoen klanten en heeft een marktaandeel van 15%.

In Chili is ING de grootste levensverzekeraar en de op een na grootste ziektekostenverzekeraar. ING heeft in Chili ING Express ontwikkeld, een nieuw zelfbedieningsconcept waardoor klanten eenvoudig rekeninginformatie kunnen opvragen over diensten die zij bij verschillende ING-onderdelen in Chili afnemen.

ING Investment Management Americas

ING Investment Management Americas (ING IM Americas) beheert meer dan USD 165 miljard aan vermogen voor institutionele klanten, discretionaire portefeuilles en voor klanten in alternatieve beleggingen, evenals een groot aantal ING-beleggingsfondsen en verzekeraars.

In 2003 heeft ING IM Americas een vermogensbeheerplatform in Noord- en Zuid-Amerika gecreëerd door de integratie van diverse van oorsprong op zichzelf staande organisaties. De activiteiten zijn in een gemeenschappelijk management committee geïntegreerd, overbodige functies werden opgeheven en er werd een eenduidige bedrijfscultuur en visie gecreëerd. Hierdoor is onze concurrentiepositie verbeterd. Elk type klant kan optimaal bediend worden en de bedrijfsactiviteiten zijn efficiënter ingericht. Zo hebben wij in 2003 een begin gemaakt met het aanbieden op de institutionele markt van onze kernstrategieën op het gebied van Amerikaanse vastrentende waarden die in eerste instantie ontwikkeld waren om portefeuilles van ING-verzekeraars en -fondsen te beheren (zie ook het hoofdstuk Asset Management).

ING IM Americas biedt haar klanten vier belangrijke beleggingscategorieën: vastrentende waarden, kwantitatieve aandelenstrategieën, kwalitatieve aandelenstrategieën en alternatieve beleggingen (met inbegrip van 'private equity' (een vorm van durfkapitaal), hedgefondsen gericht op één strategie, en fondsen die in andere hedgefondsen beleggen). Beleggers verwachten een sterke beleggingsperformance van ING, en veel beleggers verlangen tevens deskundig advies en training op het gebied van beleggingen. ING IM Americas biedt haar financiële tussenpersonen deskundige beleggings- en trainingsinstrumenten om hun klanten te helpen hun langetermijn financiële doelstellingen te verwezenlijken.

HOOFDPUNTEN

Naamsbekendheid bereikt hoogtepunt door marathon

Sinds 2003 is het ING-merk bij alle bedrijfsonderdelen van ING Americas ingevoerd, met uitzondering van Peru. Het merkbewustzijn in de Verenigde Staten bereikte in november een hoogtepunt met de ING New York City Marathon. In de weken voorafgaand aan een van 's werelds grootste hardloopevenementen was de ING-leeuw in de gehele stad te zien – op vlaggen, T-shirts, billboards en, op de dag zelf, op een eindeloze rij afbeeldingen langs het laatste deel van het parcours dat tot in het Central Park in New York leidde.

Onderzoek na de marathon in New York heeft uitgewezen dat de naamsbekendheid van ING als gevolg van de sponsoring was verviervoudigd. Deze toename van de naamsbekendheid in Noord- en Zuid-Amerika in de afgelopen drie jaar houdt gelijke tred met de opbouw van sterke posities in alle markten. In de Verenigde Staten gaf ING Financial Partners de aanzet tot een programma waarbij tussenpersonen zich sterker profileren met het ING-merk.

ING Re beloofd voor klantgerichtheid

ING Re behoorde tot de top drie van herverzekeraars die door levensverzekeraars over de hele linie als beste is uitgeroepen. Dit blijkt uit een onderzoek naar de marktkansen voor herverzekeringen op het gebied van levensverzekeringen (*2003 Life Reinsurance Marketing Opportunities Survey for North America*). De klantgerichtheid van ING Re blijkt onder andere uit de introductie van een nieuwe versie van ASCENT, de elektronische handleiding voor het afsluiten van een levensverzekering. Eind 2003 werd dit programma door zo'n 30 levensverzekeraars gebruikt, waardoor ING Re zich op de markt bleef profileren.

Klantenservicegarantie in Canada

In Canada heeft ING een innovatieve Klantenservicegarantie geïntroduceerd. Dit is het eerste volledig landelijke en geïntegreerde klantgerichte initiatief dat ooit door de drie verzekeraars van ING Canada – ING Insurance Company of Canada, ING Novex en BELAIRdirect – is genomen. Nieuw aan deze service is dat ING bereid is zichzelf een boete op te leggen als zij haar belofte niet kan nakomen om tijdig te leveren, ter ondersteuning van de betrouwbaarheid van de dienstverlening. Deze Klantenservicegarantie zorgt ervoor dat klanten op ING kunnen bouwen.

Vooruitzichten

In 2004 en volgende jaren ziet ING over de hele linie enige verbetering van het economische klimaat in Noord- en Zuid-Amerika, maar de economische omstandigheden blijven een uitdaging vormen. Daarom zal ING de lage rentetarieven en de ontwikkelingen op de vermogens- en kredietmarkten op de voet blijven volgen.

ING streeft ernaar het rendement op het economisch kapitaal te verbeteren, en tegelijkertijd haar inkomsten consistent te laten stijgen door verbetering van de efficiëntie en door de ontwikkeling van nieuwe winstgevendende activiteiten. ING blijft streven naar een goede balans tussen winstgevendheid en marktaandeel. Zij zal zich blijven richten op het ontplooiën van klantgerichte activiteiten, het aanhalen van de banden met klanten en distributeurs, efficiënte kostenbeheersing, het aantrekken en motiveren van werknemers en het verder verbeteren van de IT-infrastructuur.

ING AZIË/PACIFIC

STRATEGIE IN WERKING



ALEXANDER RINNOOY KAN

Lid van de Raad van Bestuur en voorzitter van het Executive Committee
ING Azië/Pacific

OPERATIONELE RESULTATEN

VOOR BELASTINGEN

in miljoenen euro's



ING Azië/Pacific 8%

453

Rest van ING 92%

5.404

JEONG WOO CHUL

Plastisch chirurg

HONG EUN YOUNG

Agent bij ING Life Korea

"Mijn zakelijke contacten met mevrouw Hong dateren uit de tijd dat ik mijn kliniek voor cosmetische chirurgie opende. Zij adviseerde mij bij het opzetten van mijn zaak en bij het afsluiten van verzekeringen. ING Life is een solide en financieel stabiel bedrijf en daarom heb ik een lijfrente afgesloten om de studie van mijn kinderen te kunnen financieren. Mevrouw Hong heeft mij geweldig geholpen en nu help ik haar, zoals dat onder zakenpartners gebruikelijk is."

ING Azië/Pacific heeft in 2003 sterk gepresteerd, ondanks ongunstige economische en financiële ontwikkelingen in de regio. De levenbedrijven in Azië continueerden hun gestage groei. De strategische allianties van ING hebben, in het bijzonder op het gebied van bancassurance en distributiecapaciteit, hun omvang vergroot en goede resultaten geboekt in markten zoals Japan, China en India.

Strategie en resultaten

ING beschikt over een unieke samenstelling van distributiekanaalen in de regio Azië/Pacific: een krachtige combinatie van loondienstagenten, onafhankelijke adviseurs, effectenmakelaars en banken. Naast eigen bedrijven heeft ING verschillende joint-ventures met lokale partners. Wij hebben meer dan zes miljoen particuliere klanten en 60.000 distributiepunten. Onze portefeuille omvat Australië, Japan, Korea, Maleisië, Hongkong, Taiwan en activiteiten in de opkomende markten China, India en Thailand. Bij het bepalen van de strategische prioriteiten houdt ING rekening met de verschillen in niveau van marktontwikkeling en bedrijfsklimaat in deze landen. We willen duurzame en toonaangevende posities verwerven in deze regio, zonder daarbij kostenefficiëntie uit het oog te verliezen. De strategische prioriteiten omvatten onder meer een grotere focus op de huidige landenportefeuille, groei van het klantenbestand, marktleiderschap in bancassurance en uitbreiding van de distributieallianties. ING wil eveneens de operationele efficiency verbeteren

en de productiviteit van haar agenten verhogen. Tenslotte ligt de nadruk op de aanpassing van het productaanbod opdat de er aan verbonden uitkeringsverplichting zowel inzake looptijd als opbrengst beter rijmt met de looptijd en opbrengst van de onderhavige beleggingen.

ING Azië/Pacific was in 2003 verantwoordelijk voor bijna 60% van de totale waarde van door ING Groep gegenereerde nieuwe productie. Dit geeft het sterke groeipotentieel aan van deze regio, in het bijzonder in opkomende markten. De autonome stijging van het premie-inkomen op deze markten bedroeg 24,3%. Als we een eenmalige winst van een transactie met joint-venturepartner ANZ in 2002 buiten beschouwing laten, is de operationele winst voor belastingen van ING Azië/Pacific in 2003 met 19% gestegen. Rekening houdend met de moeilijke economische omstandigheden in Azië in de eerste helft van 2003, de effecten van SARS, de gevolgen van de lage rente en de waardevermindering van de euro, zijn dit zeer goede resultaten.



Australië en Japan

In Australië presteerde ING zeer goed. ING heeft er twee grote joint-ventures: ING Australië (ING 51%; ANZ 49%) voor levensverzekeringen en vermogensbeheer, en QBE-MM (ING 50%; QBE 50%) voor schadeverzekeringen. Andere activiteiten in Australië omvatten Austbrokers en ING Investment Management. Op de ranglijst van alle levensverzekeraars en vermogensbeheerders bezet ING Australië de vierde plaats. Zij heeft een marktaandeel van circa 10% in particuliere verzekeringen en 11% in particulier vermogensbeheer. Het belangrijkste distributiekanaal van ING in Australië bestaat uit haar netwerk van ongeveer 8.000 onafhankelijke adviseurs. QBE-MM is nummer zes in Australië met een marktaandeel van circa 5,5% gemeten naar nieuw premie-inkomen in 2003.

Ondanks haar beperkte productassortiment (beleggingskoopsommen en levensverzekeringen in eigen beheer) waren de resultaten van ING in Japan goed. Nomura blijft een belangrijke distributiepartner, terwijl twee van de grootste banken (Mizuho en UFJ) sinds november lijfrentes voor ING zijn gaan verkopen. Hierbij zijn uitstekende resultaten behaald. ING tekende tevens distributieovereenkomsten met de grote bankengroep Resona. In Japan staat ING nu op de derde plaats in beleggingskoopsommen. De pensioen joint-venture met Principal Group of USA staat op de zevende plaats van pensioenverzekeraars in het land.

Grote mogelijkheden in opkomende markten

De activiteiten van ING in Taiwan, Korea en Maleisië bleven het in 2003 goed doen. De autonome stijging van het premie-inkomen in deze drie landen bedroeg respectievelijk 13,6%, 54,9% en 15,7%.

Taiwan is een van de belangrijkste markten van ING in de regio. ING Antai staat in Taiwan op

de vierde plaats met 1,5 miljoen klanten en een marktaandeel van 8%. Om het totale risicoprofiel van de onderneming terug te brengen, heeft ING Antai bestaande producten aangepast en nieuwe geïntroduceerd met een groter 'unit-linked' of deelnemend aspect.

Met meer dan een miljoen particuliere klanten is ING de derde levensverzekeraar van Maleisië. Bovendien staat zij op de vierde plaats in employee benefits. In 2003 heeft Aetna Universal Services haar naam gewijzigd in ING Malaysia. Onderzoek heeft uitgewezen dat de nieuwe merknaam klanten bewuster heeft gemaakt van de activiteiten van ING op het gebied van verzekeringen en employee benefits in Maleisië en ING haar marktaandeel heeft verruimd.

In Korea staat ING Life op de vijfde plaats en is een van de snelst groeiende internationale ondernemingen. Onze agenten daar behoren tot de meest productieve in de regio Azië/Pacific. Om deze sterke performance te handhaven, streeft ING naar een uitbreiding van het agentennetwerk. Naast haar levensverzekeringsactiviteiten heeft ING een belang van 20% in een joint-venture met Kookmin Bank. Deze joint-venture heeft meer dan EUR 6 miljard aan beheerd vermogen.

De opkomende markten China, India en Thailand hebben hun groeimogelijkheden eveneens bewezen met een sterke stijging van het premie-inkomen in 2003. In deze markten bedroeg de totale autonome groei van het premie-inkomen 75%.

In China exploiteert ING drie joint-ventures: twee verzekeringsmaatschappijen en één fondsenbeheerder. In Shanghai is in september een vergunning toegekend aan Pacific Antai Life Insurance Company (PALIC) om een vestiging in Guangzhou te openen. PALIC is de joint-venture van ING met China Pacific Insurance. PALIC staat nu, gemeten naar nieuw premie-inkomen, op de zevende plaats van levensverzekeraars in

IN HET KORT

Goede resultaten ondanks ongunstige financiële en economische ontwikkelingen

Exclusief eenmalige winst in 2002, operationele winst voor belastingen 19% hoger

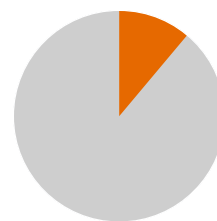
Bijna 60% van de totale waarde van nieuwe productie gegenereerd in Azië, waaruit sterk groeipotentieel van de regio blijkt

Goede prestaties in Australië en Japan

Focus op producten met groter 'unit-linked' of deelnemend aspect in Taiwan als tegenwicht voor lage rente

AANTAL MEDEWERKERS

vollende dagtaken, ultimo 2003



ING Azië/Pacific 11%	11.900
Rest van ING 89%	102.400



ING ANTAI LIFE INSURANCE

In 2003 opende ING Antai in Taiwan een 'café', waar de Taiwanese hun kennis van financiële zaken in een relaxte atmosfeer kunnen opfrissen. De opbrengst uit de verkoop van koffie gaat naar een goed doel.



ING LIFE JAPAN

Bij de start in 1986 distribueerde ING Life Japan producten via benzinestations. Nu worden de beleggings- en pensioenproducten samen met grote financiële instellingen gedistribueerd. In Japan is ING voorloper op het gebied van variabele lijfrentes.



ING ANTAI

ING Antai in Taiwan werd in 2003 door de 'Asian Insurance Industry Awards' uitgeroepen tot levensverzekeringsbedrijf van het jaar voor de manier waarop is ingespeeld op de veranderende behoeften van de klant.



ING LIFE KOREA

ING is in Korea actief op het gebied van bankieren, verzekeren en vermogensbeheer. In de advertentie ziet men een klant nu en over 20 jaar. ING wil graag een groot deel veroveren van de groeiende pensioenmarkt.

IN HET KORT

ING een van de snelstgroeiende internationale bedrijven in Korea

—
Autonome groei van het premie-inkomen gemiddeld 75% hoger in China, Thailand en India

—
In 2004 focus op de joint-ventures

Shanghai. In Dalian is ING een samenwerkingsverband met de Beijing Capital Group aangegaan in een joint-venture genaamd ING Capital Life Insurance Company (ICLIC). ICLIC heeft haar eerste volledige exploitatiejaar in 2003 afgerond en staat nu op de zesde plaats in Dalian op basis van het totale premie-inkomen 2003. China Merchants Fund Management tenslotte, de joint-venture voor fondsenbeheer van ING, heeft in december 2003 haar tweede fondsproduct succesvol op de markt gebracht.

In India is ING aanwezig via ING Vysya Bank, waarin ING voor 44% deelneemt, en ING Vysya Life, de joint-venture voor levensverzekeringen waarin ING voor 26% deelneemt. ING Vysya Bank heeft een marktaandeel van 3% in de deposito-markt en meer dan 400 kantoren. ING Vysya Life heeft in het tweede halfjaar 2003 diverse nieuwe producten op de markt gebracht. De eerste verkopen waren veelbelovend. ING Mutual Funds, de vermogensbeheerder, verkoopt diverse beleggingsfondsen via een onafhankelijk distributienetwerk.

In Thailand blijft ING Life schaalgrootte opbouwen door een sterke toename van nieuwe activiteiten en agenten. In Thailand staat ING met meer dan 3.700 agenten op de achtste plaats.

Kernpunten

Portefeuillebeheer

ING heeft haar portefeuille in 2003 actief beheerd. Zo heeft ING haar levenbedrijf in Indonesië verkocht, conform de beslissing om aanwezig te blijven in markten waarvan ING verwacht dat zij er binnen redelijke termijn een bepaalde omvang en een positie in de top-vijf kan bereiken. Bovendien heeft ING haar aandeel in de creditcard joint-venture in Taiwan aan haar joint-venturepartner verkocht.

Uitbreiding bancassurance

De bancassurance-initiatieven van ING bleken zeer succesvol in Japan, Korea, Australië, Hongkong en Thailand. In Japan hebben de bancassurance-allianties met Mizuho en UFJ mede gezorgd voor een aanzienlijke toename van het nieuwe premie-inkomen. In november is ING in Korea met succes een samenwerkingsverband op het gebied van bancassurance aangegaan met haar joint-venturepartner Kookmin Bank. Dit samenwerkingsverband heeft al goede resultaten opgeleverd, wat veelbelovend is voor de toekomst. In Thailand leidden de gezamenlijke inspanningen van ING met Citigroup op het gebied van cross-selling van verzekeringen in het totale klantenbestand tot uitstekende verkoopresultaten. In Hongkong heeft ING haar betrekkingen met regionale ban-

ken verstevigd door verkoopondersteuning te bieden, evenals opleidingen om de operationele efficiëntie en de kwaliteit van de verkopen te verbeteren.

Op weg naar excellence in performance

In 2003 heeft ING Azië/Pacific een strategische raamwerk, Towards Performance Excellence (TPE), bij alle bedrijfsonderdelen geïmplementeerd. TPE is een soort 'balanced scorecard' waarmee een aantal activiteiten in de regio effectiever kunnen worden beheerd. De TPE-scorecard bestaat uit zes factoren waarin ING wil uitblinken: portefeuillebeheer, operationele performance, uitstekende financiële prestaties, naamsbekendheid, marketing en organisatie. Voor elke factor zijn doelstellingen geformuleerd, die ieder lid van het management dient te behalen. De zes factoren vormen gezamenlijk het nieuwe uitgangspunt voor de strategische planning in de regio.

Vooruitzichten

ING is goed gepositioneerd om te kunnen profiteren van de strategische initiatieven die zij in de regio Azië/Pacific heeft genomen. Dit positieve vooruitzicht wordt gestaafd door de lange geschiedenis van ING in Azië, de verbeterde naamsbekendheid in de regio, lokale expertise, en de distributiekraft van haar allianties en joint-ventures.

In 2004 zal ING Azië/Pacific zich blijven concentreren op haar belangrijkste strategische prioriteiten. Gezien het belang van joint-ventures in de regio, zal ING de nodige aandacht besteden aan het verkrijgen van waarde uit deze joint-ventures. Aangezien de bedrijven in India en China volop in ontwikkeling zijn en snel in omvang toenemen, zullen hun veranderende behoeften ook hoog op de agenda van het management staan en strategische input vereisen. Veranderingen in de pensioenregelgeving zullen naar verwachting nieuwe kansen creëren in de diverse landen in deze regio.

ASSET MANAGEMENT

VERSTERKEN VAN DE RELATIE MET DE KLANT

De wereldeconomie liet in 2003 tekenen van herstel zien. Sinds het dieptepunt in maart stegen de aandelenmarkten met bijna 30%. De vermogensbeheeractiviteiten van ING profiteerden van deze opleving. De functionele operationele winst voor belastingen nam met 64% toe tot EUR 431 miljoen. Met name ING Investment Management, Parcom en ING Real Estate leverden een bijdrage aan de winstgroei.

Strategie en resultaten

ING is wereldwijd een van de toonaangevende vermogensbeheerders die een volledig assortiment beleggingsproducten aanbiedt dat voldoet aan de wensen van zowel institutionele als particuliere beleggers. ING kent de volgende vermogensbeheeractiviteiten: vermogensbeheer voor institutionele beleggers, beleggingsfondsen, discretionaire portefeuilles, vastgoed, alternatieve beleggingen en trustdiensten.

ING beheert vermogen voor particuliere klanten (EUR 188 miljard), institutionele klanten (EUR 126 miljard) en de verzekeringsonderdelen van ING (EUR 149 miljard). ING Investment Management is met 74% van het totaal beheerd vermogen binnen de Groep de grootste vermogensbeheerder van ING.

Ondanks de steeds zwakker wordende dollar ten opzichte van de euro, waardoor het door ING beheerd vermogen met EUR 38 miljard daalde, steeg het beheerd vermogen in 2003 van EUR 449 miljard naar EUR 463 miljard; deze toename van 3,1% was onder andere het gevolg van een forse netto-instroom van EUR 11 miljard.

In 2003 was het aanbod van geïntegreerde financiële producten aan particulieren vooral gericht op het ten goede laten komen van de wereldwijde beleggingsexpertise aan de lokale klant. Om de klanttevredenheid te verhogen vinden er daarnaast meer fundamentele veranderingen plaats. Momenteel staan binnen de sector transparantie, verantwoording en minder complexe producten voorop.

Na de Amerikaanse hebben nu ook de Europese toezichthoudende instanties een start gemaakt met het invoeren van een striktere regelgeving voor het bevorderen van corporate

governance (goed ondernemingsbestuur) van beursgenoteerde ondernemingen. Door de ontwikkelingen in de discussie over corporate governance, hebben institutionele beleggers te maken met vele veranderingen. ING Investment Management zal initiatieven ontplooiën om haar institutionele klanten te helpen de uitdagingen het hoofd te bieden, onder andere door voor haar Europese fondsen een beleid voor het stemmen op afstand te ontwikkelen.

ING zal haar beleggingsproces verder verbeteren om haar positie als succesvol vermogensbeheerder te kunnen handhaven. De band tussen klant en vermogensbeheerder wordt versterkt door de directe betrokkenheid van de klanten te vergroten en hun vanuit ING meer beleggingsexpertise ter beschikking te stellen.

Beleggingsperformance

De beleggingsperformance blijft de belangrijkste graadmeter voor de kwaliteit van het beleggingsproces van ING. De opleving op de markten na het eerste kwartaal van 2003 stelde de vermogensbeheerders van ING in staat een goede performance te leveren. De langetermijnperformance was relatief goed: vergeleken met de concurrentie behaalde 54% van de fondsen beleggingen bovengemiddelde resultaten en 54% van de fondsen beleggingen deed het beter dan de relevante benchmarks. 21 beleggingsfondsen kregen van ratingbureaus de hoogste rating (5 sterren), terwijl 44 door ING beheerde fondsen een rating van 4 sterren kregen. Deze 65 beleggingsfondsen (31% van de fondsen met een sterrenrating) vertegenwoordigen een bedrag van in totaal EUR 14,4 miljard en onderstrepen daarmee de sterke positie van ING op de markt voor beleggingsfondsen.

IN HET KORT

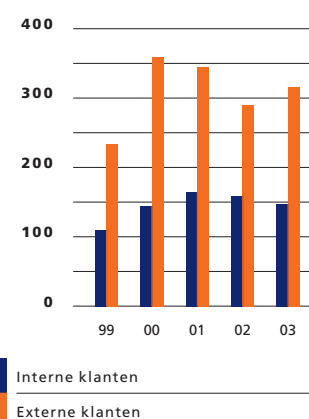
Beheerd vermogen groeit met 3,1% tot EUR 463 miljard

Forse autonome netto-instroom van EUR 11 miljard

Functionele operationele winst voor belasting verbeterde met 64% tot EUR 431 miljoen

Door reorganisatie verkoopactiviteiten tussen verschillende regio's gestimuleerd en beleggingsexpertise optimaal benut

BEHEERD VERMOGEN
NAAR KLANTENCATEGORIE
in miljarden euro's



IN HET KORT

Uitbreiding productaanbod in Europa

—
ING IM Americas biedt uitgebreide expertise aan derden op het gebied van vastrentende producten

—
Zeer goede resultaten van ING Real Estate

—
Nieuwe strategie voor Baring Asset Management

ING Investment Management

ING Investment Management (ING IM) profiteerde van de eind 2002 gestarte reorganisatie die resulteerde in drie regionale bedrijfsonderdelen voor beleggingsbeheer. Door de hieruit voortvloeiende nauwe aansluiting met de distributiekkanalen, kon ING beter anticiperen op de behoeften van de klanten en haar productaanbod verbeteren.

ING IM is actief in Europa, Noord- en Zuid-Amerika en Azië. Het beheerd vermogen van institutionele klanten bedroeg EUR 72 miljard. Hiermee is ING een van 's werelds grootste vermogensbeheerders voor externe klanten, met sterke marktposities in Azië, Europa en de Verenigde Staten. ING IM verleent diensten aan particuliere klanten, institutionele klanten en aan de verzekeringsbedrijven van ING.

ING IM wist van het herstel op de aandelenmarkten te profiteren; het vermogen en het aantal klanten namen bij een aantal van haar bedrijfsonderdelen aanzienlijk toe.

In Europa breidde ING IM in 2003 haar productaanbod voor klanten uit. Om het assortiment duurzame producten van ING IM te completeren werd een strategie voor duurzame vastrentende waarden ontwikkeld. Door de marktomstandigheden was er op de particuliere markt voortdurend vraag naar nieuwe producten met kapitaalbescherming. ING voerde haar inspanningen op het gebied van marketing en verkoop op, waarbij meer nadruk werd gelegd op de distributie van beleggingsproducten. Er werd aanzienlijke vooruitgang geboekt bij het gebruik van internet voor het geven van informatie en verslaglegging aan institutionele klanten. Gedurende het gehele jaar werd de efficiency vergroot door strikte kostenbeheersing en stroomlijning van de processen.

In Noord- en Zuid-Amerika kon ING vanwege de sterkere klantgerichtheid haar uitgebreide expertise op het gebied van Amerikaanse vastrentende producten, oorspronkelijk ontwikkeld

voor het beheer van portefeuilles van aangesloten verzekeringsbedrijven en fondsen, ook extern aanbieden.

Vanwege de gedegen expertise van haar teams en de uitzonderlijke beleggingsresultaten, kreeg ING meer dan USD 1 miljard onder beheer van elf nieuwe institutionele klanten. Binnen de strategieën voor alternatief vermogensbeheer van ING IM in de VS streven de fondsen die in andere hedgefondsen beleggen ernaar om in alle marktomstandigheden steeds absolute positieve rendementen te halen. De fondsen van ING die in andere hedgefondsen beleggen lieten gedurende het gehele jaar 2003 hoge rendementen zien.

In 2003 maakten de bedrijfsonderdelen in Azië een reorganisatie door en zijn nu goed gepositioneerd om de groeikansen in de regio te benutten. ING IM Asia heeft leidende posities weten te verwerven op een aantal markten en is de op twee na grootste in de gehele Aziatische regio (exclusief Japan).

ING Real Estate

De vastgoedactiviteiten van ING zijn geconcentreerd in het 'centre of excellence' ING Real Estate. Met een portefeuille van meer dan EUR 42 miljard en met kantoren in Europa, de Verenigde Staten, Azië en Australië, behoort ING Real Estate tot de wereldwijde top-drie van vastgoedbedrijven. ING Real Estate is actief als vermogensbeheerder, projectontwikkelaar en vastgoedfinancier.

Ondanks de minder rooskleurige situatie op de vastgoedmarkten waren de resultaten over 2003 beter dan verwacht.

ING Real Estate beheert beleggingen voor institutionele beleggers die hun vastgoedbeleggingen willen spreiden. Als beleggingsbeheerder heeft ING Real Estate in 2003 nieuwe fondsen op de markt gebracht, zoals het ING Clarion Real Estate Income Fund en het ING Retail Property Fund France Belgium.

JEREMY EDMONDS

Directievoorzitter Qantas Superannuation Plan

"Qantas Superannuation is een van de grootste pensioenfondsen in Australië met AUD 4 miljard aan toevertrouwde middelen en een uitstekende reputatie. Essentieel daarbij is de performance van onze vermogensbeheerders. Gedurende de inmiddels tienjarige relatie met Qantas combineert ING Investment Management de kracht van de merknaam van ING met een hoog service- en performanceniveau."



ING Real Estate Development houdt zich bezig met de ontwikkeling van winkelcentra, kantoren en woningen, inspelend op de vraag vanuit de markt. ING Real Estate Development bleef tevens waarde creëren via vele vastgoedprojecten overal ter wereld zoals: Liget Park Atrium (Hongarije), Zloty Tarasy (Polen), New York Times Tower (VS) en het gerechtsgebouw in Haarlem (Nederland).

De financieringspoot van ING Real Estate biedt een uitgebreid scala aan producten, variërend van hypotheek, projectfinanciering, bouwfinanciering en leaseconstructies tot syndicaatsleningen. De financieringsactiviteiten leverden een belangrijke bijdrage aan de resultaten van ING Real Estate, hetgeen vergezeld ging met een aanzienlijke portefeuillegroei. Ondanks het verslechterende economische klimaat konden de risicokosten beperkt blijven.

Baring Asset Management

Baring Asset Management (BAM) heeft twee bedrijfsonderdelen: de Investment Management Group en de Financial Services Group. BAM houdt zich bezig met vermogensbeheer voor institutionele en particuliere klanten over de gehele wereld.

Voor de vermogensbeheeractiviteiten van BAM werd medio 2003 een nieuwe strategie opgezet. Voortaan staat niet meer marktgerichtheid, maar het beleggingsproduct centraal. Hiermee wist BAM op succesvolle wijze de relatie tussen de belegger en de klant te versterken.

In de loop van 2003 werd de managementstructuur van de Baring Financial Services Group langs functionele lijnen gereorganiseerd, gebaseerd op de drie voornaamste onderdelen: fondsenadministratie, offshore bankdiensten en effectenbewaaractiviteiten, en trustdiensten.

Alternatieve beleggingen en trustactiviteiten

Parcom, de participatiemaatschappij van ING in Nederland, liet in 2003 goede verkoopresultaten zien, ondanks de moeilijke omstandigheden op de durfkapitaalmarkten. In het laatste kwartaal trad een opmerkelijke verbetering op. De omvang van de portefeuille bedroeg EUR 500 miljoen. De winstbijdrage was in 2003 zeer bevredigend. Parcom zal zich blijven richten op buy-outs van middelgrote ondernemingen in Europa.

In 2003 sloot ING een principeakkoord met Baring Private Equity Partners (BPEP) voor een management buy-out. Dit akkoord is in overeenstemming met de strategie van ING om zich op haar kernactiviteiten te richten.

ING Trust is gespecialiseerd in trustdiensten en is een toonaangevende partij op de Nederlandse markt voor offshore-trustdiensten. In 2003 richtte ING Trust zich op het versterken van de relatie met de adviseurs van klanten.

Vooruitzichten

Evenals de sector financiële dienstverlening in zijn geheel ziet ook ING zich gesteld voor de uitdaging om het vertrouwen van de particuliere klanten in beleggingsproducten te herstellen. Asset Management zal een bijdrage blijven leveren aan de betrouwbaarheid van het ING-merk door de dienstverlening aan andere ING-onderdelen te optimaliseren en te werken aan verbetering van de performance.

ING zal voortdurend haar beleggingsproces- en evaluatie en afstemmen op de behoeften, verder werken aan een grotere spreiding van beleggingsstijlen en -risico's bij effectenproducten en nieuwe vastrentende en gestructureerde producten ontwikkelen. Ook blijft nadruk liggen op risicobeheer, kostenbeheersing en synergie.



BELEGGINGSPOTENTIEEL

Reclamecampagne van ING Investment Management met de Schotse komiek Billy Connolly. Hij verwijst naar de moeilijke economische omstandigheden in 2003. 'When situations get tricky, it pays to have clever people on your side.'



ZLOTE TARASY, POLEN

Złote Tarasy in Warschau is het grootste project van ING Real Estate in Centraal-Europa. De bouw begon in januari 2003. Met een totale investering van ongeveer EUR 400 miljoen zal het project bijdragen aan de modernisering van de stad.



NEW YORK TIMES TOWER

Deze kantoortoren, een ontwerp van Renzo Piano, in de omgeving van Times Square, New York, wordt ontwikkeld door een joint venture van ING Real Estate, de New York Times Company en Forest City Ratner Companies.



CHINA MERCHANTS FUND MANAGEMENT

CMFM in China bracht in 2003 haar eerste beleggingsproduct op de markt, een open beleggingsfonds met drie verschillende risicoprofielen. Het fonds richtte zich op de particuliere markt, meer dan EUR 520 miljoen werd ingelegd.

ING DIRECT

HET JAAR VAN DE DOORBRAAK VOOR ING DIRECT

IN HET KORT

ING Direct voor het eerst over het gehele jaar winstgevend

—

3,5 miljoen nieuwe klanten in 2003

—

Toevertrouwde middelen gestegen met 80% tot bijna EUR 100 miljard

—

Succesvolle start van ING Direct in het Verenigd Koninkrijk

—

ING Direct 100% eigenaar van DiBa en Entrium in Duitsland

—

Aandacht voor de verdere uitbouw van hypotheekverlening

Nadat ING Direct in het derde kwartaal van 2002 kostendekkend werd, boekte het in 2003 een winst voor belastingen van EUR 151 miljoen. Het aantal klanten steeg met 3,5 miljoen (69%) tot 8,5 miljoen. De toevertrouwde middelen zijn gestegen met EUR 44,2 miljard (80%) tot bijna EUR 100 miljard. Tegelijkertijd groeide de hypotheekverlening, het op een na belangrijkste product van ING Direct, met EUR 7,7 miljard (58%) tot EUR 21 miljard. ING Direct opereert in een uiterst concurrerende markt, maar de kracht van haar formule en distributiemogelijkheden zullen ervoor zorgen dat toekomstig succes gewaarborgd blijft.

Strategie

De strategie is simpel: ING Direct biedt financiële diensten aan in grote volggroeide markten tegen lage kosten. Klanten krijgen waar voor hun geld en een uitstekende service via callcentres, direct mail en internet. Tot dusver is deze strategie succesvol gebleken. In 2003 heeft Lafferty, een onderzoeksgroep die zich richt op de financiële sector, ING Direct onderscheiden met de prijs voor de 'World's leading direct bank'.

Als basisproduct gebruikt ING Direct een spaarrekening met een hoog rentetarief, zonder kosten en zonder minimuminleg. Na sparen is hypotheekverlening het belangrijkste product. ING Direct zal de verkoop van hypotheeklen bij al haar bedrijven blijven stimuleren. Nadat voldoende schaalgrootte is bereikt, worden via cross-selling andere producten aangeboden op het terrein van vermogensvorming, zoals beleggingsfondsen, online beleggen, pensioenen en levensverzekeringen.

ING Direct biedt deze producten aan via drie belangrijke distributiekkanalen: het callcentre, internet en per post. De callcentres vormen het zenuwcentrum van de activiteiten van ING Direct, maar transacties worden in toenemende mate ook via internet en het IVR-systeem (Interactive Voice Response), onderdeel van het callcentre, afgewikkeld. Nadat een rekening is geopend, vindt meer dan 75% van de contacten met klanten plaats via deze volledig geautomatiseerde kanalen. De ING Direct-café's en de samenwerking met tussenpersonen of loondienstagenten van andere ING-be-

drijven of derden stimuleren de verkoop eveneens. ING Direct gebruikt deze persoonlijke kanalen (de 'face' uit click-call-face) om andere producten, zoals hypotheeklen, te verkopen. Toch blijft ING Direct zich hoofdzakelijk richten op het ontwikkelen van producten die specifiek geschikt zijn voor verkoop via de directe distributiekkanalen.

Ontwikkelingen in 2003

Markttuitbreiding

In mei 2003 ging ING Direct in het Verenigd Koninkrijk van start, een gebeurtenis die ruime aandacht van de pers kreeg. De groei van ING Direct in het VK is spectaculair. In bijna acht maanden tijd trok ING Direct VK meer dan 305.000 klanten en EUR 11,5 miljard aan toevertrouwde middelen. In 2003 bereikte ING Direct ook een overeenkomst waarbij zij 100% eigenaar werd van DiBa (Duitsland). Daarnaast werd in juli de acquisitie van Entrium afgerond. Entrium was de op een na grootste directbank in Duitsland met 985.000 klanten en ongeveer EUR 6 miljard aan toevertrouwde middelen. In de VS breidde ING Direct haar activiteiten uit tot Los Angeles en San Francisco en omgeving. DiBa (Duitsland), ING Direct Australië, ING Direct Canada en ING Direct VS kenden in 2003 een sterke groei van de hypotheekverlening. In Spanje ging een hypotheekcampagne van start.

Klanten

ING Direct streeft er altijd naar om het beter te doen dan de markt voor wat betreft gebruiks-

gemak en klantenservice. Dit wordt in de praktijk gebracht door innovatieve marketingconcepten, concurrerende tarieven en een hoog serviceniveau bij de callcentres.

In 2003 kreeg ING Direct er 3,5 miljoen nieuwe klanten bij. De klantentrouw is hoog. Per jaar vertrekt minder dan 5% van de klanten. Dit is laag vergeleken met het gemiddelde in de sector. Klanttevredenheid, een belangrijke indicator voor de wijze waarop klanten naar ING Direct kijken, ligt in alle landen waar ING Direct actief is ver boven het gemiddelde. De gemiddelde geholpen naamsbekendheid heeft zich ook gunstig ontwikkeld en ligt thans boven de 70%. Op basis van toevertrouwde middelen van particulieren staat ING Direct inmiddels in vijf landen in de top-tien van banken. Dit illustreert de sterke marktpositie van de ING Direct-bedrijven in de verschillende landen.

Resultaten

Ondanks hoge opstartverliezen bij drie nieuwe bedrijven, boekte ING Direct in 2003 een resultaat voor belastingen van EUR 151 miljoen. Vijf van de acht bedrijven leverden een bijdrage aan de winst: Canada, Australië, Spanje, de VS en Duitsland. Op het gebied van sparen overtrof ING Direct in Canada, de VS en Australië reeds de RAROC-doelstelling van ING Groep van 18,5% voor belastingen (RAROC meet de performance op een naar risico gewogen basis. Voor meer informatie, zie pagina 60). Het uitbreiden van de formule met hypotheekleningen en een beperkt aantal andere producten zorgt voor een verdere verbetering van de RAROC.

De operationele efficiëntie van ING Direct is aanzienlijk verbeterd. De verhouding tussen de operationele kosten en de toevertrouwde middelen daalde van 59 basispunten in 2002 naar 49 basispunten in 2003. ING Direct legt sterke nadruk op operationele efficiëntie, omdat dat een van de belangrijkste duurzame concurrentievoordelen betreft. Hierdoor kan ING Direct zich als een concurrerende en winstgevende onderneming positioneren in alle markten.

Risico

De sterke groei van ING Direct wordt mede bepaald door het toepassen van uiterst strikt krediet- en marktrisicobeheer, naast goed operationeel beheer.

ING Direct blijft haar bedrijfsmodel toetsen aan rente- en liquiditeitsrisico's. Hieruit blijkt dat ING Direct flexibel en veerkrachtig is en in staat om aanzienlijke rentefluctuaties het hoofd te bieden. ING Direct is ook flexibeler in haar kostenbeheer door een hoger percentage variabele kosten

(marketing- en operationele kosten), vergeleken met een reguliere bank.

De spaartegoeden zijn geïnvesteerd in verschillende vastrentende beleggingscategorieën. De gemiddelde credit rating van de vastrentende waarden is AA.

Vooruitzichten

ING Direct blijft zich richten op de groei van haar spaarproducten bij alle bestaande bedrijven ten einde schaalgrootte te consolideren en winstgevend te zijn. Daarnaast wil zij de door de Groep gehanteerde RAROC-doelstelling overtreffen. ING Direct zal haar marketinginspanningen uitbreiden tot nieuwe regio's in de VS en mogelijkheden blijven onderzoeken voor het introduceren van haar bedrijfsmodel in andere markten. Dat geldt ook voor de uitbreiding van haar productassortiment. ING besteedt veel aandacht aan het verder uitbouwen van de hypotheekverlening en anticipeert daarmee op een verwachte groei in dit productsegment in de komende jaren.

ING Direct is zich goed bewust van de scherpe concurrentie in de markten waar zij actief is. De kracht van haar bewezen succesformule en de kracht die het daaraan ontleent, geven echter vertrouwen dat ING Direct ook de komende jaren succesvol zal blijven.

ING DIRECT, AANTAL KLANTEN EN TOEVERTROUWDE MIDDELEN

aantallen klanten x 1.000, bedragen in miljarden euro's (ultimo 2003)				
	TOTAAL AANTAL KLANTEN		TOTAAL TOEVERTROUWDE MIDDELEN	
	2003	2002	2003	2002
Canada (05-'97)	905	684	7,0	5,1
Duitsland (06-'98)	3.735	1.894	38,1	20,3
Spanje (05-'99)	753	610	7,9	6,0
Australië (08-'99)	719	475	6,9	4,1
Frankrijk (03-'00)	339	270	7,6	6,3
VS (09-'00)	1.399	864	12,8	8,9
Italië (04-'01)	379	244	7,6	4,5
VK (05-'04)	305	-	11,5	-
Totaal	8.534	5.041	99,4	55,2



www.ingdirect.co.uk

ING IN DE SAMENLEVING

TOEGEVOEGDE WAARDE VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

IN HET KORT

Vertrouwen van alle stakeholders een voorwaarde tot succes

—
ING ondertekende de Equator Principles

—
ING geeft eigen verklaringen van maatschappelijk verantwoord ondernemen uit

—
Initiatieven om MVA onder aandacht van analisten en beleggers te brengen

—
Sponsoring, liefdadigheidsdonaties en vrijwilligerswerk om de band met de gemeenschap te versterken

—
ING stelt nieuwe algemene inkoopvoorwaarden op met ethische clausule

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) maakt fundamenteel onderdeel uit van de strategie van ING. Als internationale financiële dienstverlener is ING op alle belangrijke kapitaalmarkten ter wereld actief. Dagelijks verwerkt zij miljoenen transacties. Als vermogensbeheerder belegt ING namens pensioenfondsen en andere institutionele beleggers miljarden euro's. ING heeft de verantwoordelijkheid om haar dagelijkse activiteiten op een ethische en maatschappelijk verantwoorde wijze uit te voeren.

Dialogo met stakeholders

De dialoog met stakeholders vormt een integraal onderdeel van ING's betrokkenheid bij verantwoord ondernemen. ING kent vier groepen stakeholders: klanten, medewerkers, aandeelhouders en de samenleving. ING vindt het vertrouwen van alle stakeholders een voorwaarde tot succes. Tevreden klanten vormen de basis voor iedere onderneming. Tevreden en gemotiveerde medewerkers dragen bij aan het succes van de onderneming omdat zij daardoor productiever en meer klantgericht te werk zullen gaan. ING is van mening dat het benadrukken van MVO bijdraagt aan het creëren van aandeelhouderswaarde op lange termijn. Aan de samenleving als geheel komen de wereldwijde sponsor- en vrijwilligersactiviteiten en donaties ten goede, evenals de relatie die ING onderhoudt met non-gouvernementele organisaties (NGO's), internationale organisaties en haar leveranciers.

Equator Principles

In 2003 heeft ING tezamen met andere banken de Equator Principles ondertekend. Dit houdt in dat ING projecten in ontwikkelingslanden zal financieren die voldoen aan bepaalde maatschappelijke en milieuvorwaarden. Deze principes zijn gestoeld op de richtlijnen van de International Finance Corporation, een onderdeel van de Wereldbank en zijn van toepassing op projecten waarin voor ten minste USD 50 miljoen wordt geïnvesteerd. Het ondertekenen van de Equator Principles betekent dat ING haar eigen klanten wil

stimuleren tot duurzame bedrijfsuitoefening. In 2004 zal ING de principes verder implementeren binnen haar interne organisatie.

MVO-verklaringen

ING heeft ook haar eigen MVO-verklaringen uitgegeven. Deze verklaringen zijn richtlijnen die algemene parameters inhouden voor de risicopositie van ING bij het afwegen van transacties die de risicohouding van ING kunnen beïnvloeden vanwege de milieu-, maatschappelijke en reputatie-effecten. Deze verklaringen geven richtlijnen voor het omgaan met specifieke branches die bekend staan om hun potentiële milieu-, maatschappelijke en ethische risico's. Zij vormen een additioneel criterium bij financieringsbesluiten.

Specialiteiten bevorderen duurzame ontwikkeling

Sommige van ING's succesvolste producten en diensten dragen bij aan duurzame ontwikkeling. Een voorbeeld is het opzetten van levensverzekeringsactiviteiten in opkomende markten. Deze levenbedrijven dragen in belangrijke mate bij aan het resultaat van de Groep. Daarnaast leveren zij een bijdrage aan het ontwikkelen van de financiële sector in opkomende markten, doordat het aanbieden van levensverzekeringen het langetermijnsparen op contractbasis stimuleert. Dit is een voorwaarde tot groei van lokale kapitaalmarkten.

Een andere specialiteit van ING is de advisering bij pensioenhervormingen. De wereldwijde

pensioenhervormingen zijn voor ING niet alleen een aantrekkelijke kans om haar pensioenactiviteiten uit te breiden, maar ook een mogelijkheid om ING's verantwoorde manier van zakendoen te benadrukken. ING adviseert overheden bij het hervormen van hun pensioenstelsels en verstrekt informatie om de bewustwording bij het grote publiek te vergroten dat een adequate pensioenvoorziening noodzakelijk is. ING werkt ook samen met multilaterale instellingen zoals de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) om kennis uit te wisselen en belangrijke beschikbare pensioengegevens ter beschikking te stellen aan landen die worstelen met hun pensioenhervormingen. Derhalve vormt pensioenhervorming een ander voorbeeld hoe mogelijkheden om de winst te vergroten kunnen bijdragen aan bredere maatschappelijke behoeften.

Op deze en andere terreinen wil ING in de toekomst deelnemen aan meer publiek-private samenwerkingsverbanden. ING meent dat veel toegevoegde waarde ontstaat door het combineren van de beleidsmatige kennis van multilaterale en overheidsinstellingen met praktische kennis van financiële instellingen zoals ING.

MVO en Investor Relations

ING vindt dat MVO een belangrijk aspect is voor investor relations en dat het beheersen van ethische, maatschappelijke en milieurisico's een positief effect heeft op de marktwarde op lange termijn. Omgekeerd kan onethisch gedrag leiden tot ernstige financiële schade en afbreuk doen aan de reputatie. Het overtreden van de business principles kan rechtstreeks gevolgen hebben voor de kapitaalpositie en de baten van de Groep. Daarom zijn de ING Business Principles gedefinieerd als operationeel risico bij ING en opgenomen in het algehele beleid voor risicobeheersing van de Groep.

In 2003 heeft ING deelgenomen aan een onderzoek van het World Economic Forum naar de opvattingen van belangrijke analisten en beleggers over MVO. ING blijft MVO-kwesties onder de aandacht brengen van analisten en beleggers en probeert in beleggerskringen hun gedachten over het belang van MVO te veranderen.

ING's relatie met contacten op het terrein van duurzaam beleggen gedijde ook in 2003. De afdelingen Investor Relations en Public Affairs hielden hun eerste gezamenlijke roadshows voor duurzaam beleggers in Frankrijk. Andere gezamenlijke presentaties werden in ING House gehouden. ING werd ook opgenomen in een aantal belangrijke duurzaamheidsindices, zoals de Dow Jones Sustainability World Index, Dow Jones Sustainability STOXX, FTSE4Good Global

100 en FTSE4Good Europe 50. ING ontving van het tijdschrift 'The Banker' de onderscheiding 'Corporate Social Responsibility Bank of the Year'. Voorts kreeg ING goede ratings van verschillende onderzoeksbureaus op het gebied van duurzaam beleggen.

Relatie met de gemeenschap

Overall ter wereld organiseren de lokale ING-bedrijven hun eigen activiteiten, zoals sponsoring, liefdadigheidsdonaties en vrijwilligerswerk, om de band met de lokale gemeenschap te versterken. Wat er wordt georganiseerd hangt af van de behoeften ter plaatse. Zo steunt ING in Bangalore (India) het Christel House, dat onderdak en onderwijs biedt aan wezen en straatkinderen. In Bulgarije heeft ING een website opgezet om Perperikon, een archeologische vindplaats, tot een toeristische topattractie om te vormen. In de VS richt de ING Foundation zich op onderwijs en kwetsbare kinderen. De sponsoractiviteiten in Polen richten zich op de plaatselijke cultuur. In andere landen steunt ING de sport. Net zoals ING ernaar streeft om al haar producten en diensten af te stemmen op de behoeften van haar klanten, zijn de maatschappelijke activiteiten van ING overall ter wereld gericht op de doelen die de voorkeur van de lokale medewerkers hebben. Het is de taak van de Groep algemene richtlijnen op te stellen om ervoor te zorgen dat de activiteiten geen reputatieschade veroorzaken.

Leverancierscontracten

Een ander aspect van ING's betrokkenheid bij MVO komt tot uiting in de wens op een ethische manier om te gaan met haar leveranciers en hen te stimuleren tot een meer duurzame bedrijfsvoering. In 2003 stelde ING nieuwe algemene inkoopvoorwaarden op die van toepassing zijn op haar relatie met leveranciers. Een van de nieuwe voorwaarden houdt in dat ING uitsluitend zaken zal doen met bedrijven die een onberispelijke reputatie hebben op het terrein van ethische, milieu- en maatschappelijke kwesties. Door deze voorwaarden op te nemen in de contracten geeft ING aan dat een ethische manier van zakendoen belangrijk is voor de Groep en dat zij dit ook verwacht van haar leveranciers wereldwijd.

Voor een overzicht van de visie, activiteiten en resultaten van ING op het terrein van maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt verwezen naar het verslag ING in de Samenleving 2003.



Het verslag ING in de Samenleving wordt gepubliceerd in april 2004

PERSONEELSBELEID

VERANDERING: EEN PERMANENT GEGEVEN

IN HET KORT

ING ontwikkelde nieuwe instrumenten voor het vinden, ontwikkelen en beheren van talent

Afstemming van beloning op prestatie aangepast en verfijnd

Goede vooruitgang op het terrein van diversiteit

Enquêtes om de mening van de medewerkers te leren kennen en er van te leren

Streven naar een solide reputatie als werkgever

In een zakelijke omgeving die voortdurend verandert, streeft ING ernaar haar klanten de beste producten en diensten aan te bieden. Financiële dienstverlening is in de eerste plaats mensenwerk en ING doet een groot beroep op haar medewerkers. De afdeling Corporate Human Resources & Management Development is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en implementeren van het overkoepelende personeelsbeleid van ING. Deze afdeling zorgt er ook voor dat de medewerkers goed toegerust zijn om de klanten zo goed mogelijk te bedienen. De speerpunten zijn talentmanagement, performancemanagement, training en het versterken van ING's bedrijfscultuur.

Talentmanagement

ING hecht veel waarde aan training en ontwikkeling, ongeacht de economische omstandigheden, omdat de verschillende praktijksituaties verschillen de eisen stellen aan het management. ING boekte goede voortgang op een aantal terreinen waarbij haar medewerkers voorzien worden van instrumenten om hun eigen loopbaan te sturen.

De in Nederland gesitueerde ING Business School ontving meer dan 600 deelnemers uit de hele wereld. Medewerkers krijgen op deze manier de kans om te netwerken en een gemeenschappelijke bedrijfscultuur op te bouwen. In 2004 zullen in de verschillende regio's ook satelliettrainingen worden gegeven, waarmee het bereik van de Business School wordt vergroot.

Het Leadership Pipeline Curriculum werd gelanceerd op het intranet. Dit programma richt zich op de leidinggevende capaciteiten waarover managers dienen te beschikken in hun huidige en toekomstig beoogde functie.

Elf hooggeplaatste leidinggevendenden namen deel aan de eerste ING Leadership Expedition. De groep kwam diverse keren bijeen om onderwerpen te bespreken die van essentieel belang zijn voor ING's toekomst en 'best practices' uit te wisselen. Een volgende sessie met twaalf leidinggevendenden zal in 2004 plaatsvinden.

Een ander online-instrument is ING Talent Track, een elektronisch systeem waarin de gegevens van 2.000 medewerkers zijn opgenomen. Dit

systeem is verbeterd, zodat MD-functionarissen beter kunnen zoeken naar getalenteerde medewerkers binnen de Groep.

ING vindt het belangrijk al haar medewerkers instrumenten te geven waarmee zij een grotere verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun eigen loopbaanontwikkeling. ING blijft dergelijke instrumenten ontwikkelen, gebaseerd op het click-call-face concept dat ook gehanteerd wordt voor onze klanten. Dit past goed bij de door ING beoogde transparantie tussen medewerker en werkgever. Dit houdt wel in dat het personeelsbeleid verandert. Steeds meer instrumenten zijn op het intranet beschikbaar, zoals 'e-learning' en 'Job Vacancies'. Ongeveer 90.000 medewerkers hebben nu via links toegang tot 25 landensites met vacatures binnen de Groep.

Voorts werd wereldwijd een ontwikkelingsovereenkomst gesloten, waardoor medewerkers nauwer kunnen samenwerken met hun leidinggevende voor het bespreken van hun langetermijndoelstellingen en hoe zij deze wensen te realiseren.

Performance en beloning

ING breidt het systeem van prestatiegerichte beloning steeds verder uit. Enkele instrumenten zijn nu ook op het intranet beschikbaar.

In 2004 maken leiderschapskwaliteiten en het ontwikkelen van medewerkers deel uit van performancemanagement; alle senior-leidinggevendenden zullen beoordeeld en beloond worden op basis

van hun performance bij het ontwikkelen van medewerkers op alle niveaus.

Het beloningssysteem voor top-leidinggeven is veranderd om te beantwoorden aan de 'key value drivers' bij ING: winst, kosten en rendement op het economisch kapitaal. Wij zullen de beloningen geleidelijk aanpassen aan de relevante beloningsniveaus in de betreffende markten. Er zal grotere nadruk liggen op het totaal rendement voor aandeelhouders van ING vergeleken met onze concurrenten voor wat betreft de korte- en langetermijnbeloning. Het nieuwe systeem zal in 2004 worden geïmplementeerd.

Iedere stem telt

ING streeft er ook naar dat haar personeelsbestand een afspiegeling is van haar klantenbestand.

Diversiteit bij ING betekent dat alle medewerkers belangrijk zijn, of men nu vrouw, man, oud, jong, lichamelijk of geestelijk beperkt, of homofiel is en ongeacht nationaliteit, etnische achtergrond, afkomst of religie. ING wil ervoor zorgen dat iedere stem wordt gehoord, gewaardeerd en bijdraagt aan de organisatie als geheel.

Diversiteit speelt niet alleen bij ING, iedere onderneming heeft ermee te maken. Daarom heeft ING in samenwerking met Unilever en IBM een Women's Leadership Conference georganiseerd waarbij het hedendaagse leiderschap van vrouwen aan de orde kwam. De bijeenkomst bood ook een goede mogelijkheid tot netwerken. ING is van mening dat het bedrijfsleven dit onderwerp verder op de kaart kan zetten door samen te werken met andere bedrijven, overheden en opleidingsinstituten door het uitwisselen van 'best practices' om zo de capaciteiten van al haar medewerkers te benutten.

ING boekt goede vooruitgang op het terrein van diversiteit, daarbij terzijde gestaan door de Diversity Council en de regionale diversity councils in de VS en Azië. In Europa worden, waar noodzakelijk of opportuun, lokale initiatieven op dit terrein gestart. Een grote stap voorwaarts is dat alle bedrijfsonderdelen in hun meerjarenplannen dienen op te nemen hoe zij diversiteit binnen hun onderdeel gaan verbeteren.

In het tweede halfjaar is er bovendien een Diversity Executive Sponsor Groep opgericht. Deze groep bestaat uit tien EC-leden uit alle ING-regio's. Zij vervullen een ambassadeursrol bij het verder implementeren van diversiteit binnen de gehele organisatie. De gedachte hierbij is om maatoplossingen dicht bij de praktijk van alledag te brengen.

Enquêtes onder medewerkers

ING biedt haar medewerkers graag de mogelijkheid om kwesties die hen bezighouden bekend

te maken, bijvoorbeeld door regelmatig enquêtes onder haar medewerkers te houden. Wereldwijde enquêtes geven ING een goed beeld of zij al dan niet voortgang boekt. Op basis daarvan kunnen prioriteiten worden gesteld. ING kiest de methode die binnen een specifieke cultuur het meest geschikt is voor medezeggenschap voor medewerkers. In sommige situaties betreft dat een ondernemingsraad (Nederland en Europa), een ombudsmanprogramma (VS) of opinieonderzoeken.

Uitgebreide onderzoeken zijn gehouden in Noord- en Zuid-Amerika, Australië en Nederland. Hierbij zijn ongeveer 35.000 medewerkers, ofwel eenderde van het personeelsbestand, vertegenwoordigd. Een van de pluspunten is dat medewerkers over het algemeen tevreden zijn met hun baan en dat voor hen de klant op de eerste plaats komt. Het onderzoek toont ook aan dat we meer aan loopbaanontwikkeling kunnen doen voor het midden- en lager kader. De vacaturesite en de elektronische instrumenten kunnen hierbij een rol spelen.

Ook dienen we het besluitvormingsproces te versnellen en efficiënter in te richten. Dit betekent dat we meer bevoegdheden zullen moeten delegeren. Wat de strategie betreft horen we van onze medewerkers dat zij de strategie van hun eigen bedrijfsonderdeel kennen, maar dat het totaalbeeld ontbreekt. Daarom zullen we hieraan in 2004 aandacht besteden.

Het onderzoek toonde verder aan dat ING behoorlijk betaalt, maar dat er meer onderscheid zou kunnen worden gemaakt qua beloning tussen degenen die een topprestatie leveren en zij die meer middelmatig presteren.

Reputatie: daar draait 't om

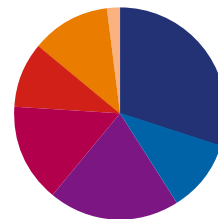
ING blijft streven naar een solide reputatie als werkgever. Wij willen toptalent aantrekken door een goede werkgever te zijn, een goede beloning en aantrekkelijke carrièremogelijkheden te bieden. Daarmee bouwen we een reputatie op, waardoor andere mensen ook bij ons willen komen werken. Een goede reputatie is daarom absolute noodzaak om talent te kunnen aantrekken.

Wij verwachten van onze mensen dat zij flexibel zijn, initiatieven nemen en innovatief zijn. Tot dusver zijn we erin geslaagd talentvolle medewerkers aan te trekken en kennen we een laag verloop. Wij zijn dankbaar voor het feit dat onze medewerkers toegewijd en flexibel zijn.

AANTAL MEDEWERKERS

volledige dagtaken,

ultimo 2003



Nederland	33.937
België	12.646
Overig Europa	22.996
Noord-Amerika	16.594
Latijns-Amerika	11.792
Azië	13.949
Australië	2.408
Overig	22
Totaal	114.344



What's in ING for you? Find out at www.ing.com/careers

RISICOBEEHER

CONSTANTE RISICOBEWAKING

IN HET KORT

Uitgebreide risicobeheerprocedures op alle niveaus binnen de Groep

Streven naar een goede balans tussen risico, rendement en kapitaal

Debiteurenvoorzieningen per 31 december 2003 toereikend om verliezen van ING Bank uit hoofde van kredietverlening op te vangen

Voor het marktrisico van ING Verzekeringen ligt in 2003 het accent op de lage renteniveaus

In dit hoofdstuk wordt inzicht gegeven in de belangrijkste risico's en hoe deze worden bewaakt: kredietrisico, marktrisico, actuariel en verzekeringstechnisch risico, liquiditeitsrisico en operationeel risico.

Balans tussen risico, rendement en kapitaal

Vanwege de omvang van ING, de grote verscheidenheid aan activiteiten, soorten klanten en geografische regio's heeft ING op alle niveaus binnen de Groep uitgebreide risicobeheerprocedures. Op het niveau van de Raad van Bestuur evalueert en beheert het Risk Policy Committee het totale risicoprofiel van ING Groep en streeft daarbij naar een goede balans tussen risico, rendement en kapitaal.

KREDIETRISICO

Kredietrisico ING Bank

De kredietexposure van ING Bank heeft voornamelijk betrekking op de traditionele kredietverlening aan particulieren en bedrijven. Leningen aan particulieren zijn hoofdzakelijk hypotheekleningen met onroerend goed als zekerheid. Kredieten aan bedrijven zijn veelal gedekt, maar kunnen ook ongedekt worden verstrekt op basis van een interne analyse van de kredietwaardigheid van de kredietnemer. De kredietexposure vloeit ook voort uit onze handelsactiviteiten, bijvoorbeeld in derivaten, 'repo'-transacties en het in- en uitlenen van effecten.

Debiteurenvoorzieningen

De bancaire kredietportefeuille wordt doorlopend geëvalueerd. Ieder kwartaal vindt een formele analyse plaats om volgens een 'bottom-up' benadering de voorzieningen voor mogelijke dubieuze debiteuren vast te stellen.

ING is van mening dat de voorzieningen voor dubieuze debiteuren per 31 december 2003 toereikend zijn om verliezen van ING Bank voortvloeiende uit kredietexposure op te vangen.

Landenrisico

In landen waar ING actief is, wordt het risicoprofiel regelmatig geëvalueerd, waarna een landenrating wordt toegekend. Op basis van deze rating en de risicohouding van ING worden risicolimieten per land bepaald. Dergelijke risicolimieten worden toegekend bij transferrisico, doorgaans alleen in opkomende markten. De omvang van het transferrisico van opkomende markten als percentage van de totale particuliere en zakelijke kredietverleningactiviteit verminderde van 6,0% in 2002 naar 4,6% in 2003. Het risico wordt nauwlettend bewaakt met het oog op het economisch landenrisico, hoewel hiervoor geen formele limieten zijn vastgesteld.

Kredietrisico ING Verzekeringen

De verzekeringsmaatschappijen kennen beleggingsmandaten, waarin de risicohouding na-

TOEVOEGINGEN AAN DE VOORZIENING VOOR DUBIEUZE DEBITEUREN ING BANK (OP BASIS VAN LANDENRISICO)

bedragen in miljoenen euro's		
	2003	2002
Nederland	352	236
België	114	53
Overig West-Europa	410	352
Centraal and Oost-Europa	94	80
Noord-Amerika	194	497
Latijns-Amerika	-18	167
Azië	-31	3
Overig	10	47
Totaal toevoegingen	1.125	1.435

De regio's hebben betrekking op het risicoland van het onderliggende kredietrisico.

GROOTSTE ECONOMISCH RISICO PER LAND

bedragen in miljarden euro's		
	2003	2002
Nederland	183,5	145,4
Verenigde Staten	50,4	67,4
Duitsland	49,9	43,1
Verenigd Koninkrijk	47,1	36,0
België	41,1	25,3
Frankrijk	24,6	24,0
Spanje	19,2	10,1
Canada	12,3	9,0
Italië	11,8	6,3
Australië	11,0	7,3

Alleen risico van meer dan EUR 10 miljard, inclusief intern risico van ING Verzekeringen.

der wordt gespecificeerd naar soort, kwaliteit en duur van de belegging. Het beleid van ING Verzekeringen is erop gericht een gediversifieerde, vastrentende beleggingsportefeuille aan te houden binnen aanvaardbare interne en externe parameters voor de beleggingsportefeuilles die de verzekeringsverplichtingen dekken. De gemiddelde ratingklassen van de vastrentende beleggingsportefeuille worden in de tabel weergegeven.

Debiteurenvoorziening

Voor kredietrisico's van het verzekeringsbedrijf wordt een voorziening voor dubieuze debiteuren aangehouden die voldoende wordt geacht om verliezen uit hoofde van de bestaande beleggingsportefeuille van het verzekeringsbedrijf op te vangen. De voorzieningen worden op kwartaalbasis geëvalueerd. Eind 2003 bedroeg deze voorziening EUR 178,5 miljoen vergeleken met EUR 155 miljoen eind 2002.

MARKTRISICO

Marktrisico ING Bank

Handelsrisico

Het beleid van ING is erop gericht een internationale gediversifieerde en hoofdzakelijk klantgerichte handelsportefeuille aan te houden en tegelijkertijd grote risicoconcentraties te vermijden. Als beheersinstrument hanteert ING Value-at-Risk (VaR) en stresstestingsscenario's. VaR meet de maximale eendagsverliezen die onder normale omstandigheden kunnen optreden ten gevolge van veranderingen in risicofactoren (zoals rentetarieven, wisselkoersen, aandelenkoersen) als de handelsposities onveranderd blijven in een tijdsinterval van een dag.

Bancair risico

Naast marktrisico's in handelsportefeuilles loopt ING Bank ook een structureel renterisico in haar balans. ING Bank neemt verschillende maatregelen om het renterisico te beheersen. De belangrijkste zijn 'Earnings-at-Risk' (EaR), dat de gevoeligheid van de inkomsten van ING Bank meet voor rentebewegingen, en Value-at-Risk, dat de maximale ééndagsverliezen meet die kunnen optreden als gevolg van fluctuaties in renteniveaus indien de posities onveranderd blijven in een tijdsinterval van één dag. EaR meet de potentiële verandering in de verwachte (rente)baten gedurende de komende 12 maanden als de rente onmiddellijk met 1% zou stijgen.

Marktrisico ING Verzekeringen

Het risico van verliezen ten gevolge van ongunstige ontwikkelingen in de financiële markten wordt gekwantificeerd in uitgebreide Asset &

RISICOCATEGORIËN ING BANK¹

in % van het totale kredietrisico

	2003	2002	MOODY'S EQUIVALENT	S&P'S EQUIVALENT
Beleggingsklasse: 1-10	57,1%	46,5%	Aaa-Baa3	AAA-BBB-
Speculatieve klasse: 11-17	41,2%	51,7%	Ba1-C	BB+C
Probleemklasse: 18-22	1,7%	1,8%	D	D
Totaal	100,0%	100,0%		

1. Based on retail and wholesale lending activities

ING VERZEKERINGEN VASTRENTENDE EFFECTEN VERDEELD NAAR RATINGKLASSE

in percentages

	2003	2002
AAA	36,5%	37,2%
AA	16,8%	16,7%
A	24,6%	23,3%
BBB	18,7%	18,7%
BB	2,5%	2,8%
Hogere risico's	0,9%	1,3%

Totaalbedrag EUR 98,4 miljard (2002: EUR 96,5 miljard) exclusief hypotheek, belening van verzekeringspolissen en overige vastrentende beleggingen.

GECONSOLIDEERDE VAR HANDELSPORTEFEUILLE ING BANK

bedragen in miljoenen euro's

	YEAR-END 2003	YEAR-END 2002
Vreemde valuta	4,8	2,5
Aandelen	11,2	10,7
Rente	11,1	9,3
High yield/opkomende markten	6,4	7,7
Diversificatie-effect	-10,6	-9,5
Totaal VaR	22,9	20,7

RENTEGEVOELIGHEID ING BANK

bedragen in miljoenen euro's

	2003	2002
Earnings-at-Risk	212	14
Value-at-Risk	111	65

De stijging van EUR 198 miljoen in EaR is toe te schrijven aan veranderingen in de vervalkalenders en aan het toepassen van een meer geavanceerde dynamische simulatie methode. Deze methode wordt nu gebruikt voor een aanzienlijk deel van de spaarrekening. De stijging van EUR 46 miljoen in de VaR is toe te schrijven aan veranderingen in de vervalkalenders.

RENTEGEVOELIGHEID EN EFFECT OP NETTO BATEN ING VERZEKERINGEN

bedragen in miljoenen euro's

	2003	2002
Stijging renteniveau met 1%	4% 95	3% 80
Daling renteniveau 1%	-4% -92	-4% -93

Liability Management-analyses. Deze ALM-analyses worden gebruikt om de toereikendheid van de reserves te bepalen, de optimale beleggingsmix te vinden die het profiel van de (verzekerings-) verplichtingen complementeert, de juiste risico-

kapitaalniveaus vast te stellen en het effect van marktbevingen op de W&V-rekening te kwantificeren. Het marktrisico bij ING Verzekeringen heeft voornamelijk betrekking op renterisico en aandelenrisico. In 2003 is specifiek aandacht besteed aan het lage renteniveau in een aantal landen waar ING actief is.

Met behulp van scenarioanalyses meet ING Verzekeringen de potentiële veranderingen in

LIQUIDITEITSRISICO

Met liquiditeitsrisico wordt bedoeld het risico dat ING niet aan haar financiële verplichtingen zal kunnen voldoen. Het liquiditeitsrisico wordt zowel op lokaal als op Groepsniveau beheerd door een combinatie van beleggingsmandaten, productkenmerken, het nauwlettend in de gaten houden van de dagelijkse financieringsbehoeften alsmede een adequate mix van financieringsbronnen en liquide middelen.

OPERATIONELE RISICO'S

Het beleid van ING is erop gericht operationele risico's te beheersen door middel van een duidelijke governance structuur, door een operationele risicobeheerfunctie in te bedden en door een uitgebreid systeem voor de identificatie, meting, bewaking en vermindering van operationele risico's te implementeren. Alle directies zijn verantwoordelijk voor het opstellen van specifieke interne beleidslijnen, procedures en controle en voor het voortdurend bewaken en controleren van de operationele risico's. Het doel van de verschillende operationele risicobeheerafdelingen is de directies te ondersteunen. De afdeling Corporate Audit Services van de Groep voert regelmatig onafhankelijke onderzoeken uit naar de kwaliteit van het interne controlesysteem en procedures van de bedrijfsonderdelen en doet aanbevelingen om geïdentificeerde zwakke punten op te lossen.

Meer informatie

Een uitgebreid hoofdstuk over risicobeheer is opgenomen in de jaarrekening, die separaat wordt gepubliceerd en tevens beschikbaar is op de internet-site van ING Groep (www.ing.com).

Amsterdam, 8 March 2004

DE RAAD VAN BESTUUR

E. Kist, *voorzitter*

M. Tilmant, *vice-voorzitter*

F.S. Hubbell

C. Maas, *Chief Financial Officer*

A.H.G. Rinnooy Kan

KOERSGEVOELIGHEID EN EFFECT OP NETTO BATEN ING VERZEKERINGEN

bedragen in miljoenen euro's				
		2003		2002
Stijging aandelenkoersen met 10%	3%	77	3%	69
Daling aandelenkoersen met 10%	-3%	-80	-3%	-68

de verwachte resultaten van de verzekeringsactiviteiten gedurende de komende 12 maanden als gevolg van een onmiddellijke stijging c.q. daling van het renteniveau met 1%.

Met behulp van scenarioanalyses meet ING Verzekeringen de potentiële veranderingen in de verwachte resultaten van de verzekeringsactiviteiten gedurende de komende 12 maanden als gevolg van een onmiddellijke stijging c.q. daling van de aandelenkoersen met 10%.

ACTUARIELE EN VERZEKERINGSTECHNISCHE RISICO'S

ING heeft zowel leven- als schaderisico's. Actuariële risico's ontstaan in samenhang met de toereikendheid van de verzekeringspremies en voorzieningen ten aanzien van verzekeringsverplichtingen en solvabiliteitspositie. Er wordt specifieke aandacht besteed aan de toereikendheid van de voorzieningen voor het levenbedrijf. ING is van mening dat de verzekeringstechnische voorzieningen toereikend zijn. De analyse van verzekeringstechnische risico's is een vast onderdeel van de acceptatieprocedure. Het maximale verzekeringstechnische risico wordt beperkt door middel van uitsluitingen, dekkingslimieten en herverzekering.

Samenvatting jaarcijfers en Additionele informatie

Dit hoofdstuk bevat een samenvatting van de jaarcijfers. Deze samenvatting begint met de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van de integrale nettowinst en het verkort geconsolideerd kasstroomoverzicht. De voornaamste balansposten en posten op de winst- en verliesrekening worden gespecificeerd in de toelichting, die eveneens een geografische analyse van baten en resultaat voor belastingen omvat.

De paragraaf Additionele informatie bevat informatie over RAROC, embedded value, kapitalisatie, efficiëncyratio's en credit ratings.

De volledige jaarrekening en daarmee verband houdende Overige informatie zijn in een afzonderlijk document gepubliceerd conform de wettelijke bepalingen in Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Bovendien bevat de jaarrekening de meest relevante informatie die wordt vereist op grond van de verslagleggingsvereisten in de Verenigde Staten (US GAAP) en de regelgeving van de Amerikaanse Securities and Exchange Commission (SEC). Het formeel bij de SEC gedeponeerde document volgens US GAAP wordt gepubliceerd onder de titel 'Annual Report on Form 20-F'.

Verkrijgbaarheid van de Jaarrekening en Form 20-F

De jaarrekening (Nederlands en Engels) en het Annual Report on Form 20-F (Engels) zijn als pdf-bestanden beschikbaar op de internetsite van ING: www.ing.com/groep. De gedrukte versie kan als volgt worden besteld:

per e-mail: via www.ing.com/groep, onder ING-publicaties

per fax: 0411 652125

schriftelijk: Postbus 258, 5280 AG Boxtel

ACCOUNTANTSVERKLARING

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 48 t/m 59 opgenomen samenvatting jaarcijfers van ING Groep N.V. te Amsterdam over 2003 gecontroleerd. Deze samenvatting jaarcijfers is ontleend aan de door ons gecontroleerde jaarrekening 2003 van ING Groep N.V. Bij de jaarrekening hebben wij op 8 maart 2004 een goedkeurende accountantsverklaring verstrekt.

Deze samenvatting jaarcijfers is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de leiding van de vennootschap. Het is onze verantwoordelijkheid een accountantsverklaring inzake deze samenvatting jaarcijfers te verstrekken.

Wij zijn van oordeel dat deze samenvatting jaarcijfers op alle van materieel belang zijnde aspecten in overeenstemming is met de jaarrekening waaraan deze is ontleend.

Voor een beter inzicht in de financiële positie en de resultaten van de vennootschap en de reikwijdte van onze controle dient de samenvatting jaarcijfers te worden gelezen in samenhang met de volledige jaarrekening, waaraan deze is ontleend, alsmede met de door ons daarbij verstrekte accountantsverklaring.

Amsterdam, 8 maart 2004

ERNST & YOUNG ACCOUNTANTS

SAMENVATTING JAARCIJFERS

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER voor winstbestemming

bedragen in miljoenen euro's		
	2003	2002
ACTIVA		
Materiële vaste activa	1.311	1.415
Deelnemingen	3.167	2.883
Beleggingen *	335.003	297.581
Kredieten *	292.556	284.448
Bankiers	61.060	45.682
Liquide middelen	11.738	11.421
Overige activa	53.473	51.186
Overlopende activa	20.463	21.754
Totaal	778.771	716.370
EIGEN EN VREEMD VERMOGEN		
Eigen vermogen *	21.331	18.254
Preferente aandelen van groepsmaatschappijen	1.783	2.146
Belangen van derden	1.730	1.959
Groepsvermogen	24.844	22.359
Achtergestelde leningen	3.252	2.412
Risicodragend vermogen	28.096	24.771
Algemene voorzieningen	2.740	3.489
Verzekeringstechnische voorzieningen *	198.035	195.831
Toevertrouwde middelen en schuldbewijzen van het bankbedrijf	377.824	319.824
Bankiers	102.115	96.267
Overige schulden	61.123	65.397
Overlopende passiva	8.838	10.791
Totaal	778.771	716.370

* Zie toelichting vanaf bladzijde 53.

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING VOOR DE JAREN EINDIGEND OP 31 DECEMBER

<i>bedragen in miljoenen euro's</i>		2003	2002
Premie-inkomen		45.519	52.284
Opbrengst beleggingen van de verzekeringsactiviteiten		9.523	11.716
Renteresultaat uit de bancaire activiteiten		8.166	7.702
Provisies		3.777	3.960
Overige baten		2.108	1.722
Totaal baten		69.093	77.384
Verzekeringstechnische lasten		47.723	54.575
Overige rentelasten		1.124	1.288
Salarissen, pensioen- en sociale lasten		7.429	7.551
Waardeveranderingen vorderingen bankbedrijf		1.125	1.435
Bijzondere waardeverminderingen beleggingen		163	664
Overige lasten		5.652	5.950
Totaal lasten		63.216	71.463
Resultaat voor belastingen		5.877	5.921
Belastingen		1.490	1.089
Resultaat na belastingen		4.387	4.832
Belangen van derden		344	332
Nettowinst van het verslagjaar		4.043	4.500
<i>bedragen in euro's</i>			
Nettowinst per aandeel		2,00	2,32
Gewone winst per aandeel		2,00	2,32
Verwaterde winst per aandeel			
Dividend per gewoon aandeel		0,97	0,97

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN INTEGRALE NETTOWINST

<i>bedragen in miljoenen euro's</i>		
	2003	2002
Nettowinst van het verslagjaar	4.043	4.500
Overige componenten van integrale nettowinst:		
— ongerealiseerde herwaarderingen	528	-3.343
— koersverschillen vreemde valuta	-1.123	-1.041
Nettowinst niet verantwoord in de geconsolideerde winst- en verliesrekening	-595	-4.384
Vrijval van gerealiseerde herwaarderingen ten gunste van de winst- en verliesrekening	-258	-1.051
Integrale nettowinst van het verslagjaar	3.190	-935

De integrale nettowinst van het verslagjaar omvat alle veranderingen in het eigen vermogen gedurende het jaar, met uitzondering van het cumulatieve effect van wijzigingen in de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling en veranderingen als gevolg van de afboeking van goodwill, de uitbreiding van het aandelenkapitaal en de uitkeringen aan aandeelhouders.

Herwaarderingen die eerder in het eigen vermogen zijn verantwoord, vallen bij realisatie vrij ten gunste van de winst- en verliesrekening. Aangezien deze herwaarderingen al zijn opgenomen als ongerealiseerde herwaarderingen in de integrale nettowinst van het huidige boekjaar en voorgaande boekjaren en tevens zijn opgenomen in de nettowinst van het verslagjaar van realisatie, worden deze gerealiseerde resultaten in mindering gebracht op de integrale nettowinst van het verslagjaar.

GECONSOLIDEERD KASTROOMOVERZICHT VOOR DE JAREN EINDIGEND OP 31 DECEMBER

<i>bedragen in miljoenen euro's</i>		
	2003	2002
Resultaat voor belastingen	5.877	5.921
Aanpassingen voor:		
— vermeerdering verzekeringstechnische voorzieningen	24.563	7.444
— waardeveranderingen vorderingen bankbedrijf	1.125	1.435
— overige	-3.068	-3.220
Verstrekkingsen/aflossingen kredieten	-9.233	-30.277
Aankopen/verkoop handelsportefeuille (incl. Effecten en onroerende zaken)	-6.281	2.715
Netto-investering in materiële vaste activa	-486	-321
Betaalde belastingen	-1.118	-381
Mutaties in:		
— toevertrouwde middelen en schuldbewijzen van het bankbedrijf	58.321	45.580
— overige activa en passiva	-9.521	-2.874
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	60.179	26.022
Investeringen en verstrekkingen	-334.202	-305.772
Desinvesteringen en aflossingen	283.215	272.403
Netto-investering voor risico van polishouders	-14.571	6.813
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-65.558	-26.556
Leningen en achtergestelde leningen van groepsmaatschappijen	960	4.070
Onderhandse plaatsingen van aandelen	945	438
Mutaties in aandelen ING Groep N.V.	-5	653
Dividend in contanten	-927	-1.977
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	973	3.184
Nettokasstroom	-4.406	2.650
Liquiditeiten begin van het jaar	7.830	4.681
Koersverschillen vreemde valuta	3.914	499
Liquiditeiten eind van het jaar	7.338	7.830

WIJZIGINGEN IN DE SAMENSTELLING VAN DE GROEP

In 2003 heeft ING Groep een 100%-belang verworven in Entrium, de op een na grootste direct Bank in Duitsland. ING Groep heeft het belang in Entrium overgenomen van Fineco/Capitalia (Italië). De goodwill bedroeg EUR 100 miljoen en is ten laste van het Eigen vermogen gebracht.

In 2003 heeft ING Groep haar 99% belang in Fatum, een verzekeringsmaatschappij op de Nederlandse Antillen en Aruba, verkocht aan Guardian Holdings Limited. De omvang van de transactie bedroeg EUR 45 miljoen.

In 2003 heeft ING Groep een aanvullend belang van 30% in DiBa (Allgemeine Deutsche Direktbank) verworven van BGAG, het beleggingsbedrijf van een aantal Duitse vakbonden. ING bezit nu alle aandelen in DiBa. De goodwill bedroeg EUR 9 miljoen en is ten laste van het Eigen vermogen gebracht.

In 2003 heeft ING Groep haar 49%-belang in Seguros Bital verkocht aan Grupo Financiero Bital S.A. De omvang van de transactie bedroeg EUR 126 miljoen. Het resultaat behaald met de verkoop bedroeg EUR 44 miljoen.

In 2003 heeft ING Groep ING Sviluppo en de bijbehorende Italiaanse levensverzekerings-, vermogensbeheer- en private-banking activiteiten verkocht aan UniCredito Italiano en Aviva. De omvang van de transactie bedroeg EUR 170 miljoen. Het resultaat behaald met de verkoop bedroeg EUR 71 miljoen.

In 2002 heeft ING Groep een belang van 49% verworven in SulAmérica, een toonaangevend verzekeringsbedrijf in Brazilië, waardoor de bestaande samenwerking is versterkt. Ten gevolge van deze transactie bedraagt de totale investering van ING in SulAmérica EUR 188 miljoen in contanten, plus het 49%-belang in SulAet (een joint venture die in 1997 is opgericht), alsmede haar vermogensbeheeractiviteiten (ING Investment Management Brazil). De goodwill bedroeg EUR 245 miljoen en is ten laste van het *Eigen vermogen* gebracht. Het belang in SulAmérica is opgenomen als deelneming.

In 2002 heeft ING Groep haar 49%-belang in DiBa vergroot tot een 70%-belang door de overname van een additioneel belang in DiBa van BGAG. De cijfers van DiBa zijn volledig geconsolideerd. Er wordt geen derdenbelang in mindering gebracht.

De totale aankoopprijs van de additionele acquisitie bedroeg EUR 573 miljoen. De goodwill bedroeg EUR 532 miljoen en is ten laste van het *Eigen Vermogen* gebracht.

In 2002 hebben ING Groep en ANZ, één van de grootste banken van Australië, een joint venture op het gebied van beleggingsfondsen en levensverzekeringen geformeerd onder de naam ING Australia. Het bedrijf is voor 51% in handen van ING en voor 49% in handen van ANZ. De joint venture wordt proportioneel geconsolideerd.

Als onderdeel van de transactie heeft de nieuwe joint venture netto activa van ANZ verworven. Dit resulteerde in EUR 169 miljoen goodwill, welke ten laste van het *Eigen vermogen* is gebracht. Verder heeft ING Groep netto activa verkocht aan de nieuwe joint venture, wat resulteerde in een netto resultaat van EUR 469 miljoen.

In 2002 heeft ING Groep de aankoop afgerond van een additioneel belang van 24% in ING Vysya Bank in India, waardoor haar belang is vergroot tot 44%. De totale aankoopprijs van de additionele acquisitie bedroeg EUR 73 miljoen. De goodwill bedroeg EUR 55 miljoen en is ten laste gebracht van het *Eigen vermogen*. Omdat ING Groep momenteel zeggenschap heeft is ING Vysya Bank geconsolideerd.

In 2002 heeft ING Groep het Nederlandse autoleasebedrijf Toplease verworven. De totale aankoopprijs van deze acquisitie bedroeg EUR 111 miljoen. De goodwill bedroeg EUR 70 miljoen en is ten laste gebracht van het *Eigen vermogen*.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

bedragen in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

BELEGGINGEN

SPECIFICATIE BELEGGINGEN

	2003	2002
Terreinen en gebouwen, waaronder afgekochte erfpachtrechten	8.994	10.951
Aandelen en converteerbare obligaties	10.688	12.278
Nominale waarden	244.612	209.878
Beleggingen voor risico van polishouders	70.552	64.281
Overige beleggingen	157	193
	335.003	297.581

KREDIETEN

KREDIETEN, SAMENGESTELD NAAR ZEKERHEID

	NEDERLAND	INTER-NATIONAAL	TOTAAL	NEDERLAND	INTER-NATIONAAL	TOTAAL
	2003			2002		
Leningen aan of onder garantie van de overheid	6.473	16.603	23.076	8.013	15.750	23.763
Leningen met hypothecaire zekerheid	94.125	39.604	133.729	86.932	31.260	118.192
Leningen onder garantie van kredietinstellingen	701	1.289	1.990	1.184	6.782	7.966
Overige particuliere leningen	7.009	7.813	14.822	8.201	6.810	15.011
Overige zakelijke leningen	36.861	86.722	123.583	42.083	82.256	124.339
	145.169	152.031	297.200	146.413	142.858	289.271
Voorziening voor dubieuze debiteuren	-1.150	-3.494	-4.644	-999	-3.824	-4.823
	144.019	148.537	292.556	145.414	139.034	284.448

VOORZIENING VOOR DUBIEUZE DEBITEUREN

	NEDERLAND	INTER-NATIONAAL	TOTAAL	NEDERLAND	INTER-NATIONAAL	TOTAAL
	2003			2002		
Betrekking hebbend op Kredieten	1.150	3.494	4.644	999	3.824	4.823
Betrekking hebbend op Bankiers		27	27		47	47
Betrekking hebbend op overige activa	164		164	18	248	266
	1.314	3.521	4.835	1.017	4.119	5.136

VERLOOP VAN DE VOORZIENING VOOR DUBIEUZE DEBITEUREN, BEGREPEN IN KREDIETEN, BANKIERS EN OVERIGE ACTIVA

	2003	2002
Balanswaarde begin van het jaar	5.136	4.763
Wijzigingen in de samenstelling van de groep	87	98
Afboekingen	-1.338	-882
Ontvangen op reeds afgeboekte kredieten	48	33
Toevoegingen ten laste van:		
— waardeveranderingen vorderingen	1.125	1.435
— interestbaten	123	105
Overige mutaties	-346	-416
Balanswaarde eind van het jaar	4.835	5.136

EIGEN VERMOGEN

VERLOOP EIGEN VERMOGEN

	2003	2002
Eigen vermogen	21.331	18.254
Balanswaarde begin van het jaar	18.254	21.514
Herwaarderingen na belastingen	-853	-5.435
Afboeking goodwill	-145	-1.176
Nettowinst van het verslagjaar	4.043	4.500
Betaald dividend	-1.995	-1.969
Uitoefening warrants en optierechten		-2
Uitgifte van aandelen	1.977	
	21.281	17.432
Mutatie in door groepsmaatschappijen gehouden aandelen ING Groep N.V.	50	822
Balanswaarde eind van het jaar	21.331	18.254

VERZEKERINGSTECHNISCHE VOORZIENINGEN

SPECIFICATIE VERZEKERINGSTECHNISCHE VOORZIENINGEN

	BRUTO		HERVERZEKERINGSDEEL		EIGEN REKENING	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen	119.830	125.945	2.947	5.085	116.883	120.860
Voorziening voor winstdeling en kortingen	795	778			795	778
Voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's	3.174	3.277	687	845	2.487	2.432
Voorziening voor te betalen schade	7.911	8.106	614	807	7.297	7.299
Overige technische voorzieningen	21	186			21	186
	131.731	138.292	4.248	6.737	127.483	131.555
Technische voorzieningen voor verzekeringen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen	71.687	65.372	1.135	1.096	70.552	64.276
	203.418	203.664	5.383	7.833	198.035	195.831

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

bedragen in miljoenen euro's

PREMIE-INKOMEN

SPECIFICATIE PREMIE-INKOMEN

	2003	2002
Premie-inkomen levensverzekering	38.231	44.367
Premie-inkomen schadeverzekering	7.288	7.917
	45.519	52.284

GEBOEKTE PREMIES DIRECT BEDRIJF LEVENSVZERKERINGEN

	POLISSEN WAARBIJ DE VERZEKERAAR HET BELEGGINGSRISICO DRAAGT		POLISSEN WAARBIJ DE POLISHOUDER HET BELEGGINGSRISICO DRAAGT		TOTAAL	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002
PERIODIEKE PREMIES	12.381	14.254	2.432	2.496	14.813	16.750
Individueel	2.433	2.205	5.969	7.646	8.402	9.851
Collectief	14.814	16.459	8.401	10.142	23.215	26.601
Totaal						
PREMIES INEENS	3.658	3.511	4.529	6.280	8.187	9.791
Individueel	4.873	5.945	639	739	5.512	6.684
Collectief	8.531	9.456	5.168	7.019	13.699	16.475
Totaal	23.345	25.915	13.569	17.161	36.914	43.076
Indirect bedrijf/eliminaties					1.317	1.291
					38.231	44.367

OPBRENGST BELEGGINGEN VAN DE VERZEKERINGSACTIVITEITEN

SPECIFICATIE OPBRENGST BELEGGINGEN VAN DE VERZEKERINGSACTIVITEITEN

	2003	2002
Opbrengst uit verkoop van groepsmaatschappijen	110	518
Opbrengsten uit terreinen en gebouwen	822	872
Opbrengsten uit beleggingen in aandelen en converteerbare obligaties	510	1.611
Opbrengsten uit beleggingen in nominale waarden:		
— obligaties	5.485	6.412
— leningen op schuldbekentenis	151	127
— hypothecaire leningen	1.656	1.781
— polisbeleningen	183	208
— deposito's bij kredietinstellingen	31	49
— vestigingskredieten	17	17
— overig	757	180
Depots bij verzekeraars	19	14
	9.741	11.789
Eliminaties	218	73
	9.523	11.716

Onder de opbrengsten uit terreinen en gebouwen is een bedrag van EUR 57 miljoen (2002: EUR 50 miljoen) begrepen met betrekking tot aan bedrijfsonderdelen van ING Groep toegerekende huuropbrengsten (hetzelfde bedrag is opgenomen onder de Overige lasten).

Onder opbrengsten uit terreinen en gebouwen en opbrengsten uit beleggingen in aandelen en converteerbare obligaties zijn voor een bedrag van EUR 425 miljoen (2002: EUR 1.357 miljoen) aan gerealiseerde verkoopresultaten begrepen.

Onder Opbrengst beleggingen van de verzekeringsactiviteiten is niet begrepen de opbrengst uit beleggingen voor risico van polishouders voor een bedrag van EUR 9.973 miljoen (2002: EUR - 10.642 miljoen).

RENTERESULTAAT UIT DE BANCAIRE ACTIVITEITEN

Hieronder zijn opgenomen de rentebaten en rentelasten, de resultaten van rente-arbitrage, resultaten op financiële instrumenten voor zover deze dienen ter beperking van het renterisico en provies uit hoofde van kredietverlening.

RENTEMARGE, ALS PERCENTAGE VAN DE OMVANG VAN DE NEDERLANDSE EN INTERNATIONALE ACTIVITEITEN

	2003	2002
Nederland	2,00	1,87
Internationaal	1,00	1,01
	1,58	1,62

In 2003 heeft de toename van het gemiddeld balanstotaal geresulteerd in een groei van het renteresultaat met EUR 689 miljoen (2002: EUR 541 miljoen). De verkrapping van de rentemarge met 4 basispunten heeft geresulteerd in een afname van het renteresultaat met EUR 220 miljoen (in 2002 heeft een verruiming van de rentemarge met 23 basispunten geresulteerd in een toename van het renteresultaat met EUR 1.033 miljoen).

OVERIGE BATEN

SPECIFICATIE OVERIGE BATEN

	VERZEKERINGSACTIVITEITEN		BANCAIRE ACTIVITEITEN		TOTAAL	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Opbrengsten uit deelnemingen en participaties	255	156	154	201	409	357
Resultaat uit financiële transacties	213	112	562	454	775	566
Overige baten	539	514	385	285	924	799
	1.007	782	1.101	940	2.108	1.722

GESEGMENTEERDE RAPPORTAGE

Bij het beoordelen van de resultaten van haar segmenten hanteert ING Groep de prestatie maatstaven 'Operationele winst voor belasting' en 'Operationele (netto)winst'. Onder operationele (netto)winst wordt verstaan de (netto)winst exclusief de volgende elementen:

- Verkoopresultaten behaald op aandelen,
- Het effect van de negatieve herwaarderingsreserve aandelen, en
- Gerealiseerde winsten op desinvesteringen ter financiering van acquisities.

De zaken waarvan geabstraheerd wordt zijn van groot belang voor het beoordelen van het geconsolideerde resultaat van de Groep. Om de nettowinst van het kernbedrijf en de winstgevendheid van bedrijfsonderdelen te beoordelen is het operationele winstbegrip echter een betere prestatie maatstaf.

RECONCILIATIE VAN NETTOWINST NAAR OPERATIONELE NETTOWINST

	VERZEKERINGSACTIVITEITEN		BANCAIRE ACTIVITEITEN		TOTAAL	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Nettowinst	2.498	3.605	1.545	895	4.043	4.500
Belastingen	891	756	599	333	1.490	1.089
Belangen van derden	117	92	227	240	344	332
Winst voor belasting	3.506	4.453	2.371	1.468	5.877	5.921
Gerealiseerde verkoopresultaten	20	1.003			20	1.003
Winst op desinvesteringen ter financiering van acquisities		280				280
Operationele winst voor belasting	3.486	3.170	2.371	1.468	5.857	4.638
Belastingen	861	540	599	333	1.460	873
Belangen van derden	117	92	227	240	344	332
Operationele nettowinst	2.508	2.538	1.545	895	4.053	3.433

OPERATIONELE WINST NAAR VERZEKERINGS- EN BANCAIRE ACTIVITEITEN

	VERZEKERINGSACTIVITEITEN		BANCAIRE ACTIVITEITEN		ELIMINATIES		TOTAAL	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Premie-inkomen	45.519	52.284					45.519	52.284
Opbrengst beleggingen van de verzekeringsactiviteiten	9.721	10.506			218	73	9.503	10.433
Renteresultaat uit de bancaire activiteiten			8.115	7.646	-51	-56	8.166	7.702
Provisies	1.313	1.345	2.464	2.615			3.777	3.960
Overige baten	1.007	782	1.101	940			2.108	1.722
Totaal baten	57.560	64.917	11.680	11.201	167	17	69.073	76.101
Verzekeringstechnische lasten	47.723	54.575					47.723	54.575
Overige rentelasten	1.291	1.305			167	17	1.124	1.288
Salarissen, pensioen- en sociale lasten	2.735	2.764	4.694	4.787			7.429	7.551
Waardeveranderingen vorderingen bankbedrijf			1.125	1.435			1.125	1.435
Bijzondere waardeverminderingen beleggingen	163	664					163	664
Overige lasten	2.162	2.439	3.490	3.511			5.652	5.950
Totaal lasten	54.074	61.747	9.309	9.733	167	17	63.216	71.463
Operationele winst voor belastingen	3.486	3.170	2.371	1.468			5.857	4.638
Belastingen	861	540	599	333			1.460	873
Operationele winst na belastingen	2.625	2.630	1.772	1.135			4.397	3.765
Belangen van derden	117	92	227	240			344	332
Operationele nettowinst van het verslagjaar	2.508	2.538	1.545	895			4.053	3.433

TOTAAL BATEN

OPERATIONELE BATEN NAAR GEOGRAFISCH GEBIED

	VERZEKERINGSACTIVITEITEN		BANCAIRE ACTIVITEITEN		ELIMINATIES		TOTAAL	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Nederland	12.345	10.965	5.270	4.982	167	14	17.448	15.933
België	2.947	2.640	2.012	2.044			4.959	4.684
Overig Europa	1.844	2.031	2.997	2.773			4.841	4.804
Noord-Amerika	29.151	36.947	731	536		1	29.882	37.482
Latijns-Amerika	2.908	3.940	162	315			3.070	4.255
Azië	6.578	6.623	376	436			6.954	7.059
Australië	1.892	2.168	132	107			2.024	2.275
Overig	632	437		8			632	445
	58.297	65.751	11.680	11.201	167	15	69.810	76.937
Baten tussen geografische gebieden ¹	-737	-834				2	-737	-836
	57.560	64.917	11.680	11.201	167	17	69.073	76.101

1. Betreft voornamelijk herverzekeringspremies tussen groepsmaatschappijen in verschillende geografische gebieden.

OPERATIONEEL RESULTAAT VOOR BELASTINGEN

SPECIFICATIE VAN HET OPERATIONEEL RESULTAAT VOOR BELASTINGEN

	2003	2002
Resultaat Leven	2.478	2.603
— Brand en andere schade aan zaken	120	78
— Zee-, transport- en luchtvaartverzekering	23	15
— Motorrijtuigen	187	161
— Ziekte	77	125
— Ongevallen ¹	245	155
— Varia	90	22
— Indirect bedrijf	266	11
Resultaat Schade	1.008	567
Resultaat Verzekeringsactiviteiten	3.486	3.170
Resultaat Bancaire activiteiten	2.371	1.468
	5.857	4.638

1. Inclusief arbeidsongeschiktheid.

OPERATIONEEL RESULTAAT VOOR BELASTINGEN NAAR GEOGRAFISCH GEBIED

	VERZEKERINGSACTIVITEITEN		BANCAIRE ACTIVITEITEN		TOTAAL	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Nederland	1.471	1.391	1.588	1.510	3.059	2.901
België	109	74	478	613	587	687
Overig Europa	230	155	-15	-311	215	-156
Noord-Amerika	802	820	110	-509	912	311
Latijns-Amerika	292	307	118	74	410	381
Azië	280	245	38	38	318	283
Australië	176	329	60	55	236	384
Overig	126	-151	-6	-2	120	-153
	3.486	3.170	2.371	1.468	5.857	4.638

ADDITIONELE INFORMATIE

RAROC

Binnen ING Groep wordt het RAROC-concept toegepast. RAROC is de afkorting voor Risk-Adjusted Return on Capital (naar risico gewogen rendement op kapitaal), een methodiek waarmee de performance van de bancaire activiteiten op een consistente en naar risico gewogen basis wordt gemeten, gericht op het creëren van aandeelhouderswaarde. Met RAROC wordt bevorderd dat tijdens het besluitvormingsproces een afweging wordt gemaakt tussen opbrengsten en risico's, waardoor ING Bank haar beperkte kapitaal zo efficiënt mogelijk gebruikt. Naar risico gewogen prijsstellersinstrumenten worden gebruikt als basis voor de tarifiering van transacties en zijn een belangrijke factor in de kredietfiatteringsprocedures.

RAROC wordt berekend door het economische rendement te delen door het economisch kapitaal. Het naar risico gewogen rendement is gebaseerd op dezelfde waarderingsgrondslagen als gehanteerd in de jaarrekening, met twee belangrijke uitzonderingen: de voorzieningen voor kredietrisico's zijn vervangen door de te verwachten verliezen die een benadering zijn van statistisch berekende, gemiddelde kredietverliezen over de gehele economische cyclus. Verder is de winst- en verliesrekening aangepast doordat het daadwerkelijk geboekte kapitaal is vervangen door het economisch kapitaal.

Economisch kapitaal is gedefinieerd als kapitaal dat nodig is om de economische risico's uit hoofde van de ontplooiende activiteiten tot het door de onderneming gewenste niveau op te kunnen vangen. ING past een betrouwbaarheidsinterval van 99,95% toe, wat consistent is met de beoogde rating (AA/Aa2 langlopend), en een tijdsspanne van één jaar.

RAROC VOOR DE BANCAIRE ACTIVITEITEN (EXCLUSIEF ING DIRECT) PER MANAGEMENT CENTER

	RAROC (VOOR BELASTINGEN)		ECONOMISCH KAPITAAL (IN MILJARDEN EURO'S)	
	2003	2002	2003	2002
MC Nederland	43.5 %	38.4 %	4.5	4.8
MC South-West Europe	21.8 %	17.0 %	3.1	3.4
MC Germany	-3.4 %	-3.5 %	1.4	1.4
MC Central Europe	11.2 %	9.5 %	0.8	1.0
MC UK/Americas/Asia	7.2 %	-0.4 %	1.9	3.1
Overig	-46.5 %	-64.9 %	1.1	0.8
Totaal bancaire activiteiten	17.6 %	13.2 %	12.8	14.5
Retail	35.8 %	26.4 %	2.8	2.7
Wholesale	12.5 %	10.1 %	10.0	11.8

'Overig' inclusief Corporate lines, EC Americas, EC Asia/Pacific en Overig Asset Management. Cijfers over 2002 zijn aangepast.

De totale RAROC voor belastingen van het bankbedrijf komt overeen met een RAROC na belastingen van 13,1% (exclusief ING Direct), vergeleken met 10,2% over 2002

UITSPLITSING VAN ECONOMISCH KAPITAAL ING BANK NAAR RISICOCATEGORIE

	2003	2002
Kredietrisico (inclusief Transferrisico)	52 %	49 %
Marktrisico	22 %	20 %
Bedrijfsrisico	13 %	17 %
Operationeel risico	13 %	14 %
Totaal	100 %	100 %

In de percentages per risicocategorie zijn alle diversificatie-effecten inbegrepen, inclusief de risicovermindering tussen de risicocategorieën. Diversificatie-effecten door het combineren van bancaire en verzekeringsactiviteiten zijn buiten beschouwing gelaten.

ING blijft de modellen die ten grondslag liggen aan de RAROC-berekeningen verder ontwikkelen en verfijnen. Alle risico's, met uitzondering van het bedrijfsrisico, zijn onderworpen aan een onafhankelijke controle met een functionele rapportagelijin naar de Corporate Risk Managers. Hoewel in het plannings- en budgetproces met het bedrijfsrisico rekening wordt gehouden, is het bedrijfsrisico niet onderworpen aan een onafhankelijk controleproces, maar de verantwoordelijkheid van de betreffende bedrijfsonderdelen.

EMBEDDED VALUE

Embedded value geeft inzicht in het creëren van economische waarde door de verkoop en het beheer van langetermijncontracten, zoals levensverzekeringen, annuïteiten en pensioenen. Embedded value is gedefinieerd als de contante waarde van toekomstige winsten uit productie, inclusief het toegerekende kapitaal, zoals die op de waarderingsdatum in de boeken is opgenomen, inclusief het vrije deel van het eigen vermogen. De waarde van de nieuwe productie is de embedded value vermeerderd met de verkopen gedurende het jaar, en biedt derhalve inzicht in de te verwachte winstgevendheid van de omzet in 2003. De onderliggende aannames (kosten, rente, sterfte, afkopen, enz.) geven een zo goed mogelijke schatting van in de toekomst te verwachten realisaties. Toekomstige winsten worden constant gemaakt tegen een rentevoet die overeenkomt met de kapitaalkosten.

Ultimo 2003 bedroeg de totale embedded value van de levensverzekeringsbedrijven van ING EUR 21.724 miljoen, vergeleken met EUR 23.279 miljoen ultimo 2002. Deze daling is voornamelijk het gevolg van de negatieve invloed van valutaschommelingen ten opzichte van de euro, alsmede lagere verwachte beleggingsopbrengsten.

WAARDE NIEUWE PRODUCTIE

Bedragen in miljoenen euro's	PERIODIEKE PREMIE	KOOP-SOMMEN	IRV (1)	WAARDE	PERIODIEKE PREMIE	KOOP-SOMMEN	IRV (1)	WAARDE
	2003				2002			
Nederland	161	1.220	8,0%	11	191	909	8,6%	12
Zuidwest-Europa	58	1.836	19,1%	55	72	1.789	19,0%	69
Centraal-Europa	122	58	14,7%	28	165	150	12,8%	26
Noord- en Zuid-Amerika	1.632	14.622	9,0%	94	1.807	17.010	9,8%	132
Azië/Pacific	985	1.588	14,7%	252	1.109	1.737	15,4%	280
ING Groep	2.958	19.325	10,9%	440	3.344	21.595	11,5%	519

1. IRV = interne rentevoet aangepast voor verwachte fluctuaties in valutakoersen ten opzichte van de euro.

De waarde van de nieuwe levenproductie in 2003 bedroeg EUR 440 miljoen, vergeleken met EUR 519 miljoen ultimo 2002. Deze daling is voornamelijk het gevolg van lagere verkopen en een lager prijsstelling van producten, wat weer het gevolg is van de lagere rentetarieven. In 2003 investeerde ING EUR 1.479 miljoen in nieuwe levensverzekeringscontracten. Het verwachte totale rendement op deze investering is 10,9%, vergeleken met 11,5% voor 2002. Het verwachte interne rendement in opkomende markten is 15,3%.

In de waarde van de nieuwe productie zijn alle acquisitiekosten opgenomen. Dit betreft ook die acquisitiekosten die het niveau van kosten, waarmee rekening wordt gehouden bij de prijsstelling van producten, overschrijden. Dergelijke overschrijdingen kunnen ontstaan wanneer nieuwe activiteiten onvoldoende schaalgrootte hebben, verschillende bedrijfsonderdelen worden samengevoegd of indien in een jaar de verkopen lager zijn dan verwacht. In 2003 bedroegen deze overschrijdingen EUR 78 miljoen na belastingen, vergeleken met EUR 133 miljoen in 2002.

EMBEDDED VALUE VAN DE LEVENBEDRIJVEN

in miljoenen euro's	2003	2002
Vrije deel van het eigen vermogen	2.500	1.526
Contante waarde lopende portefeuille	19.224	21.753
Embedded value	21.724	23.279

EMBEDDED VALUE PER BESTUURLIJK CENTRUM/MANAGEMENT CENTER

<i>in miljoenen euro's</i>		
	2003	2002
Nederland	9.003	9.476
Zuidwest-Europa	1.088	1.064
Centraal-Europa	1.412	1.253
Noord- en Zuid-Amerika	8.304	9.122
Azië/Pacific	1.917	2.364
Embedded value	21.724	23.279

De belangrijkste oorzaken voor de daling in Noord- en Zuid-Amerika is de daling van de Amerikaanse dollar ten opzichte van de euro. Voor Azië/Pacific hebben valuta-invloeden en veranderingen in het verwachte rendement op beleggingen de embedded value voor 2003 negatief beïnvloed. In Nederland werd de embedded value ook negatief beïnvloed door een lager verwacht rendement op beleggingen.

VERANDERINGEN IN DE EMBEDDED VALUE VAN HET LEVENBEDRIJF

<i>in miljoenen euro's</i>	
Gerapporteerde embedded value 2003	23.279
Beleggingsrendement vrije deel eigen vermogen	386
Waarde nieuwe productie	440
Vereist rendement	1.642
Financiële varianties	64
Operationele varianties	-56
Wijziging disconteringsvoet	556
Wijziging in aannames	-2.612
Valuta-invloeden	-1.800
(Dividenden) en kapitaalsuitbreidingen	-16
Overig	-159
Embedded value ultimo 2003	21.724

De belangrijkste oorzaken van de veranderingen in 2003 zijn:

- Het beleggingsrendement op het vrije deel van het eigen vermogen van EUR 386 miljoen is grotendeels toe te schrijven aan het rendement op het eigen vermogen in Nederland.
- Door nieuwe productie in 2003 nam de embedded value met EUR 440 miljoen toe.
- Het vereiste rendement van EUR 1.642 miljoen is de resultante van de disconteringsvoet op de beginwaarde van de lopende portefeuille en op de waarde van de nieuwe productie.
- De financiële varianties bedroegen in 2003 EUR 64 miljoen. Groei in beleggingen voor risico van de polishouder in de VS en een gunstig rendement op het eigen vermogen in Nederland werden tenietgedaan door ongunstige rendementen op vastrentende waarden in Nederland.
- Door operationele varianties daalde de embedded value in 2003 met EUR 56 miljoen. Dit is per saldo het gevolg van sterfte, invaliditeit, kosten, afkoop en andere varianties. Geen van deze varianties heeft op zichzelf een materiële invloed gehad op de embedded value in 2003.
- Wijzigingen in aannames verminderden de waarde met EUR 2.612 miljoen. De belangrijkste aannames zijn onder andere lagere toekomstige beleggingsopbrengsten in de Benelux alsmede lagere beleggingsopbrengsten in de VS in verband met beleggingen voor risico van de polishouder.
- De disconteringsvoet daalde om het gewogen gemiddelde van de kapitaalkosten van ING beter weer te geven. Hierdoor steeg de embedded value met EUR 556 miljoen.

WAARDE NIEUWE PRODUCTIE OPKOMENDE MARKTEN¹

<i>bedragen in miljoenen euro's</i>	PERIODIEKE PREMIES	KOOP-SOMMEN	IRV (2)	WAARDE	PERIODIEKE PREMIE	KOOP-SOMMEN	IRV (2)	WAARDE
				2003				2002
Centraal-Europa	107	53	13,9%	24	132	52	12,4%	21
Noord- en Zuid-Amerika	49	77	4,8%	-6	20	175	5,5%	-8
Azië/Pacific ³	682	142	16,9%	204	811	59	16,9%	228
ING Groep ³	838	272	15,3%	222	963	286	15,0%	241

1. De landen die tot de opkomende markten worden gerekend zijn:

- Centraal-Europa: Bulgarije, Tsjechië, Hongarije, Polen, Roemenië en Slowakije;
- Noord- en Zuid-Amerika: Argentinië, Chili, Mexico;
- Azië/Pacific: China, Hongkong, India, Korea, Maleisië, Taiwan en Thailand.

2. IRV = interne rentevoet aangepast voor verwachte fluctuaties in valutakoersen ten opzichte van de euro.

3. De waarden over 2002 zijn aangepast overeenkomstig de toevoeging van Hongkong.

De waarde van nieuwe productie in opkomende markten ten bedrage van EUR 222 miljoen daalde met 8% vergeleken met 2002 als gevolg van lagere verkopen.

Kosten financiële opties en garanties

Het embedded value-resultaat is gebaseerd op één enkele projectie, wat inhoudt dat in de gerapporteerde embedded value-resultaten rekening gehouden is met één toekomstbeeld. Het is mogelijk dat de kosten verbonden aan financiële opties en garanties binnen levensverzekeringsproducten niet volledig worden weergegeven met deze benadering.

Sommige bedrijfsonderdelen hebben de kosten voor opties en garanties opgenomen in de gerapporteerde resultaten. De belangrijkste activiteiten waarbij deze kosten rechtstreeks zijn opgenomen zijn de in de VS en Japan verkochte variabele lijfrentes met gegarandeerde minimumuitkering, levensverzekeringen in Australië en het merendeel van de contracten in de Benelux.

Voor de overige bedrijfsonderdelen is een schatting gemaakt op basis van kansberekening en andere methoden om inzicht in deze kosten te verschaffen. De totale geschatte additionele daling in de waarde per 31 december 2003 met betrekking tot financiële opties en garanties is EUR 270 miljoen. Deze kostenpost is niet opgenomen in de gerapporteerde embedded value en Watson Wyatt heeft geen oordeel gegeven over de vaststelling van het bedrag van EUR 270 miljoen.

Onafhankelijk oordeel

Watson Wyatt, een internationale actuariële adviesorganisatie, heeft de door ING toegepaste methodologie en aannames bij het berekenen van de embedded value van de levensverzekeringsbedrijven per 31 december 2003 beoordeeld, alsmede de waarde van de nieuwe productie in 2003. Alle belangrijke bedrijfsonderdelen in Noord- en Zuid-Amerika, Azië/Pacific en Europa zijn in deze beoordeling meegenomen.

Watson Wyatt is tot de conclusie gekomen dat de toegepaste methodologie correct is en dat de aannames over het geheel genomen redelijk zijn.

Watson Wyatt heeft ook een beperkte controle uitgevoerd ten aanzien van de resultaten van de berekeningen en daarin geen materiële zaken aangetroffen. Watson Wyatt heeft echter geen uitvoerige controle uitgevoerd van de toegepaste modellen en in gebruik zijnde procedures.

KAPITALISATIE

SPECIFICATIE KAPITALISATIE

<i>in miljoenen euro's</i>						
	GROEP	VERZEKERINGS- BEDRIJF	BANKBEDRIJF	GROEP	VERZEKERINGS- BEDRIJF	BANKBEDRIJF
	2003			2002		
Eigen vermogen	21.331			18.254		
Preferente aandelen van groepsmaatschappijen	1.783			2.146		
Achtergestelde leningen	3.252			2.412		
Kapitalisatie ING Groep	26.366			22.812		
Kernschuld (ter financiering van dochterondernemingen)	4.441			5.681		
	30.807	12.382 ¹	18.425 ²	28.493	11.279 ¹	17.214 ²
Belang van derden		1.187	553		1.163	744
Achtergestelde leningen van ING Verzekeringen N.V.		2.250			2.250	
Vermogenscomponenten niet behorende tot Tier 1 (3)			-353			-325
Aandelen ING Groep in eigen bezit en andere aanpassingen vanwege consolidatie		25	449		25	447
Kapitalisatie:						
— ING Verzekeringen N.V.		15.844			14.717	
— ING Bank N.V. (Tier 1 toetsingsvermogen)			19.074			18.080

1. Inclusief EUR 396 miljoen (2002: EUR 477 miljoen) achtergestelde leningen aan ING Verzekeringen N.V.

2. Inclusief EUR 2.256 miljoen (2002: EUR 1.336 miljoen) achtergestelde leningen aan ING Bank N.V.

3. Inclusief de herwaarderingsreserve en de voorgestelde winstbestemming.

WETTELIJKE VEREISTEN MET BETREKKING TOT SOLVABILITEIT

ING Bank

Kapitaaltoereikendheid en het gebruik van wettelijk vereist kapitaal zijn gebaseerd op richtlijnen die zijn ontwikkeld door het 'Basel Committee on Banking Supervision' (het Bazelse comité) en de Richtlijnen van de Europese Unie, die zijn geïmplementeerd door de Nederlandsche Bank (DNB). De Tier 1 ratio dient minmaal 4% te bedragen. De kapitaalratio (aangeduid als de 'BIS ratio') dient minimaal 8% te bedragen van de naar risico gewogen activa, inclusief off-balance sheet posten en het marktrisico verbonden aan de handelsportefeuille.

VEREIST KAPITAAL MET BETREKKING TOT ING BANK

<i>in miljoenen euro's</i>		
	2003	2002
Eigen vermogen ¹	14.868	14.664
Belangen van derden	553	744
Kapitaal en reserves van Stichting Regio Bank	469	428
Achtergestelde leningen aangemerkt als Tier 1 kapitaal	2.256	1.336
Fonds voor algemene bankrisico's	1.281	1.233
Dividend preferente aandelen ²	-118	-136
Herwaarderingsreserve ³	-235	-189
Kernkapitaal (Tier 1)	19.074	18.080
Aanvullend kapitaal (Tier 2)	9.743	9.116
Beschikbaar Tier 3 vermogen	138	257
Aftrekposten	-473	-302
Toetsingsvermogen	28.482	27.151
Naar risico gewogen activa	251.266	247.287
Tier 1 ratio	7,59%	7,31%
BIS ratio	11,34%	10,98%

1. Eigen vermogen bestaat voor EUR 3.002 miljoen uit instrumenten die worden aangemerkt als innovatief Tier 1 vermogen. EUR 2,402 miljoen is verkregen middels de uitgifte van Trust Preferred Securities door dochterondernemingen van ING Groep N.V. en EUR 600 miljoen is verkregen middels de uitgifte van een eeuwigdurende achtergestelde obligatielening door ING Groep.
2. Achtergestelde leningen aangemerkt als Tier 1 kapitaal zijn door ING Groep N.V. bij ING Bank N.V. geplaatst.
3. Gedeclareerd dividend dat nog niet is uitgekeerd wordt in mindering gebracht omdat dit geen onderdeel van het Tier 1 kapitaal is.
4. De herwaarderingsreserve wordt in mindering gebracht omdat dit geen onderdeel van het Tier 1 kapitaal is (is begrepen in Tier 2).

ING Verzekeringen

Europese richtlijnen vereisen dat verzekeringsmaatschappijen gevestigd in een van de lidstaten van de Europese Unie een minimale solvabiliteitsmarge aanhouden. De solvabiliteitsmarge van ING Verzekeringen is bepaald in overeenstemming met deze EU richtlijn.

VERMOGENSPOSITIE ING VERZEKERINGEN

<i>in miljoenen euro's</i>						
	TOTAAL ING VERZEKE- RINGEN N.V.	NIET-VERZEKE- RINGS- BEDRIJVEN KERNSCHULD & OVERIGE ELIMINATIES	VERZEKERINGS- MAAT- SCHAPPIJEN	TOTAAL ING VERZEKE- RINGEN N.V.	NIET-VERZEKE- RINGS- BEDRIJVEN KERNSCHULD & OVERIGE ELIMINATIES	VERZEKERINGS- MAAT- SCHAPPIJEN
	2003			2002		
Aanwezig kapitaal	15.844	2.619	18.463	14.717	3.131	17.848
Vereist kapitaal	8.779		8.779	8.718		8.718
Surpluskapitaal	7.065		9.684	5.999		9.130
Ratio aanwezig versus vereist kapitaal	180%		210%	169%		205%

ING Groep

De Nederlandsche Bank en de Pensioen- & Verzekeringskamer hebben afspraken gemaakt over de wijze waarop toezicht wordt uitgeoefend op de financiële conglomeraten. Deze afspraken zijn vastgelegd in het "Protocol". Op basis van het "Protocol" is ING Groep verplicht een bedrag aan minimum kapitaal, reserves en achtergestelde leningen te hebben dat minstens gelijk is aan:

- het vereist kapitaal van de bankactiviteiten, plus
- de vereist kapitaal van de verzekeringsactiviteiten.

Voor toezichtdoeleinden worden bepaalde (extern) aangetrokken achtergestelde leningen van ING Bank N.V. en ING Verzekeringen N.V. meegeteld in het totaal aanwezige kapitaal.

VERMOGEN ING GROEP VEREIST VOOR TOEZICHTSDOELEINDEN

<i>in miljoenen euro's</i>		
	2003	2002
Eigen vermogen	21.331	18.254
Preferente aandelen van groepsmaatschappijen	1.783	2.146
Achtergestelde leningen	3.252	2.412
Kapitalisatie ING Groep	26.366	22.812
Achtergestelde leningen ING Bank (begrepen in Tier 2)	8.583	9.054
Achtergestelde leningen ING Verzekeringen	2.646	2.250
Kapitalisatie inclusief achtergestelde leningen	37.595	34.116
Vereist kapitaal bancaire activiteiten	20.101	19.783
Vereist kapitaal verzekeringsactiviteiten	8.779	8.718
Surpluskapitaal	8.715	5.615

EFFICIENCYRATIO'S

PERFORMANCE-INDICATOREN

UITSPLITSING GECOMBINEERDE RATIO SCHADEVERZEKERINGEN

in %	SCHADERATIO		KOSTENRATIO		GEKOMBINEERDE RATIO	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Totaal	70	75	28	27	98	102

Bij de schaderatio worden de schaden, inclusief de schadebehandelingskosten, uitgedrukt in een percentage van de netto verdiende premies. Bij de kostenratio worden de kosten uitgedrukt als een percentage van de netto geboekte premies. De schaderatio en de kostenratio vormen tezamen de gecombineerde ratio, waarbij een percentage van minder dan 100% betekent dat een technische winst wordt toegevoegd aan de beleggingsopbrengst

UITSPLITSING EFFICIENCYRATIO'S VAN (OPERATIONELE) BANCAIRE ACTIVITEITEN

in %	2003	2002
Totaal bancaire activiteiten (exclusief ING Direct en de reorganisatievoorziening)	68,4	71,0

CREDIT RATINGS

Credit ratings, zoals toegekend door ratingbureaus, zijn indicatoren voor de waarschijnlijkheid van tijdige en volledige terugbetaling van rente en hoofdsom van vastrentende waarden.

BELANGRIJKSTE CREDIT RATINGS VOOR ING¹

	STANDARD & POOR'S	MOODY'S
ING GROEP	A+	Aa3
ING VERZEKERINGEN		
— kortlopend	A-1	P-1
— langlopend	A+	Aa3
ING BANK		
— kortlopend	A1+	P-1
— langlopend	AA-	Aa2
— financiële kracht		B+

1. Al deze ratings hebben een 'stable outlook'.

NIEUWE IMPULSEN VOOR GOED ONDERNEMINGSBESTUUR

Corporate governance gaat over deugdelijk ondernemingsbestuur. In 2003 deden zich op dat gebied belangrijke ontwikkelingen voor. ING wijzigde haar statuten, waardoor de aandeelhouders en certificaathouders de facto gelijkgesteld werden en meer zeggenschap kregen. Voorts verscheen het rapport van de commissie-Tabaksblat met “beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best-practice-bepalingen”. De reactie van ING op de aanbevelingen van de commissie-Tabaksblat evenals informatie over kapitaal en zeggenschap, de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen komen in dit hoofdstuk uitvoerig aan de orde. Het hoofdstuk eindigt met de rapporten van de Stichting ING Aandelen en de Stichting Continuïteit ING.

ING EN DE CODE-TABAKSBLAT

Algemeen

De discussie over corporate governance in Nederland heeft geleid tot een nieuwe code voor corporate governance die op 9 december 2003 is gepubliceerd, de code-Tabaksblat. Op grond van deze code worden beursgenoteerde vennootschappen geacht met ingang van het boekjaar 2004 in het jaarverslag een hoofdstuk te wijden aan de hoofdlijnen van de corporate-governance-structuur van de vennootschap en de naleving van de code, waarbij eventuele afwijkingen van de code worden toegelicht.

Tevens wordt beursgenoteerde vennootschappen aanbevolen reeds in hun jaarverslag over het boekjaar 2003 aan te geven op welke wijze zij verwachten invulling te geven aan de naleving van de code en welke problemen daarmee worden verwacht. In dit hoofdstuk wordt hierop ingegaan. Dit hoofdstuk zal tevens worden besproken in de algemene vergadering van aandeelhouders van 27 april 2004.

Vanwege de onafhankelijke positie van de Stichting Aandelen ING zal ING Groep niet zelf ingaan op de principes en best-practice-bepalingen inzake certificering. Daarvoor wordt verwezen naar het rapport van de Stichting zelf op blz. 76.

Wijzigingen in 2003

ING Groep handelt op een groot aantal punten

al in overeenstemming met de code. Een aantal belangrijke wijzigingen in de corporate governance van ING Groep werden goedgekeurd door de Aandeelhoudersvergadering in april 2003 en vervolgens in nieuwe statuten opgenomen. Zo werden de beperkingen op het houden van aandelen (1%-regeling) opgeheven en werd het volledig stemrecht voor certificaathouders ingevoerd. Dit stemrecht kan onvoorwaardelijk worden uitgeoefend, ook in geval van een vijandig overnamebod. Ook werd de onafhankelijkheid van het bestuur van de Stichting Aandelen ING ten opzichte van ING Groep gewaarborgd. Voorts was het in 2003 voor Nederlandse aandeelhouders en certificaathouders voor het eerst mogelijk om indirect te stemmen via de Stichting Communicatiekanaal Aandeelhouders. In 2004 zal het ook voor aandeelhouders in de Verenigde Staten en in het Verenigd Koninkrijk mogelijk zijn om via “proxy voting” te stemmen over de agendapunten die in de aandeelhoudersvergadering aan de orde komen.

Aanpassingen in 2004

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen besloten om met voortvarendheid tot toepassing van de code over te gaan. Als uitvloeisel daarvan is de oproepcirculaire voor de algemene vergadering van aandeelhouders op 27 april 2004 reeds in overeenstemming met de eisen van de code gebracht: zo staat onder andere het

remuneratiebeleid voor de leden van de Raad van Bestuur op de agenda. Bovendien staat voor die vergadering een voorstel tot statutenwijziging op de agenda, waarmee wordt beoogd de statuten reeds dit jaar aan te passen overeenkomstig de best practices van de code. Een belangrijke wijziging in de statuten is het laten vervallen van de versterkte-meerderheidseis die thans geldt voor doorbreking van de bindende voordacht voor benoeming en bij ontslag van leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. Tevens voorziet het voorstel tot statutenwijziging in verlaging van de drempel voor aandeelhouders om agendapunten ter behandeling voor de algemene vergadering in te dienen (1 promille van het aandelenkapitaal), waarmee wordt geanticipeerd op de Wet tot wijziging structuurregime, die thans ter behandeling bij de Eerste Kamer ligt.

In februari 2004 benoemde de Raad van Commissarissen een secretaris van de vennootschap (de directeur Groepsstaf Juridische Zaken) en werd door de Raad van Commissarissen een algemene klokkenluidersregeling vastgesteld, die ook door de Centrale Ondernemingsraad is goedgekeurd.

Overeenkomstig de code zal de algemene vergadering van aandeelhouders voorgesteld worden nieuwe leden van de Raad van Bestuur te benoemen voor een periode van vier jaar. Aangezien de voorgedragen nieuwe leden van de Raad van Bestuur, Eric Boyer de la Giroday, Eli Leenaars en Hans Verkoren, reeds in dienst zijn van ING, behouden zij wel hun arbeidscontract voor onbepaalde tijd en is bij de vaststelling van de hoogte van een eventuele ontslagvergoeding rekening gehouden met hun reeds bestaande contractuele rechten. De code erkent dat bestaande contractuele afspraken niet kunnen worden opengebroken en dat het Nederlandse arbeidsrecht aanpassing behoeft met het oog op de benoeming voor bepaalde tijd van bestuurders. De contracten van de zittende bestuursleden zullen dan ook niet worden gewijzigd. Zij blijven voor onbepaalde tijd benoemd en behouden hun bestaande ontslagregeling van maximaal drie keer het laatste vaste jaarsalaris.

Overeenkomstig de code zullen de periodieke analistenbijeenkomsten van ING Groep zoals die plaatsvinden na de publicatie van de kwartaal-, halfjaar- en jaarcijfers gelijktijdig ook telefonisch dan wel door middel van webcasting te volgen zijn, voor het eerst bij de publicatie van de jaarcijfers 2003 in februari 2004.

Implementatie van code-Tabaksblat

Zoals al eerder aangegeven, zal ING de code

zoveel mogelijk volgen. Mede afhankelijk van de interpretatie van de best practices, eventueel nadere aanbevelingen van de commissie-Tabaksblat, de wetgeving betreffende verschillende onderdelen van de code en verdere interne beschouwing zijn materiële afwijkingen op de best practices van de code thans voorzien op de volgende punten:

- Code II.2.7: “De maximale vergoeding bij onvrijwillig ontslag bedraagt éénmaal het jaarsalaris (het “vaste” deel van de bezoldiging). Indien het maximum van éénmaal het jaarsalaris voor een bestuurder die in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen kennelijk onredelijk is, komt deze bestuurder in dat geval in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal twee maal het jaarsalaris.”

ING is voornemens met deze aanbeveling rekening te houden bij de benoeming van nieuwe leden van de Raad van Bestuur. In individuele gevallen kan de vergoeding bij onvrijwillig ontslag echter hoger zijn als dat nodig is om de juiste persoon te kunnen aantrekken. Daarbij kan het gaan om bestaande rechten op vergoedingen bij onvrijwillig ontslag, de marktwerking, concurrentie-overwegingen en andere redenen voor een hogere vergoedingsregeling bij ontslag.

- Code III.3.4 “Het aantal commissariaten van één persoon bij Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen ... bedraagt niet meer dan vijf, waarbij het voorzitterschap van een raad van commissarissen dubbel telt.”.

Twee leden van de Raad van Commissarissen, de heren Jacobs en Vuursteen, hebben thans meer commissariaten dan het maximale aantal commissariaten dat op grond van de code bij andere Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen zou mogen worden aangehouden. Bij de eerstvolgende herbenoeming zal dit punt aan de orde komen, voor de heer Vuursteen in 2006 en voor de heer Jacobs in 2007.

- Code III.5.6: “Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen, noch door een voormalig bestuurder van de vennootschap.”.

De heer Jacobs, voormalig voorzitter van de Raad van Bestuur, vervult het voorzitterschap van het Audit Committee. In dit verband moet worden bedacht dat de heer Jacobs zijn lidmaatschap van de Raad van Bestuur meer dan vijf jaar geleden heeft neergelegd, zodat hij zowel naar de maatstaven van de code als van de Amerikaanse Sarbanes-Oxley Act als onafhankelijk kan worden beschouwd.

- Code III.5.11: “Het voorzitterschap van de remuneratiecommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen ...”

Het voorzitterschap van de Honorerings- en Nominatiecommissie wordt vervuld door de heer Herkströter, voorzitter van de Raad van Commissarissen. Benoemingen, niet alleen in de Raad van Bestuur maar ook in de Raad van Commissarissen, en beloning zijn dermate belangrijke onderwerpen dat de voorzitter van de Raad van Commissarissen daarbij reeds in het voorbereidende stadium een belangrijke betrokkenheid moet hebben.

In de algemene vergadering van aandeelhouders op 27 april 2004 zal nader worden ingegaan op de toepassing van de code door ING Groep. Vervolgens zal de code, waar mogelijk, in het licht van het bovenstaande en zoveel mogelijk rekening houdend met het in die vergadering besprokene, in de loop van 2004 verder worden geïmplementeerd. Van deze implementatie zal doorlopend verslag worden gedaan aan de hand van een "charter" dat op de website van ING Groep wordt geplaatst en bij de Aandeelhoudersvergadering van 2005 in druk zal worden uitgegeven.

In de in april 2005 te houden jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders zal aan de aandeelhouders formeel goedkeuring worden gevraagd voor de corporate-governance-structuur en de afwijkingen van de code-Tabaksblad. Bij goedkeuring van de afwijkingen door de aandeelhoudersvergadering wordt ING geacht de code volledig na te leven.

KAPITAAL EN ZEGGENSCHAP

Kapitaalstructuur, aandelen

Het maatschappelijk kapitaal van ING Groep bestaat uit gewone aandelen, preferente aandelen A, preferente aandelen B in vijf series en cumulatief preferente aandelen. Op dit moment zijn alleen gewone aandelen en preferente aandelen A geplaatst. Een recht tot het nemen van cumulatief preferente aandelen is verleend aan de Stichting Continuïteit ING Groep (zie bladzijde 78). De cumulatief preferente aandelen zijn bestemd om te worden gebruikt ter bescherming tegen een ongewenste overname. De gewone aandelen en de preferente aandelen dienen uitsluitend voor de financiering van de vennootschap. De aandelen, die uitsluitend op naam luiden, zijn niet beursgenoteerd.

Certificering

Ruim 99% van de geplaatste gewone en preferente aandelen worden gehouden door de Stichting ING Aandelen. Tegenover deze aandelen geeft de Stichting certificaten aan toonder uit. De certificaten zijn beursgenoteerd (voor

een overzicht van de effectenbeurzen zie bladzijde 5). De certificaten kunnen zonder enige beperking worden omgewisseld voor aandelen van de desbetreffende soort; hiervoor kunnen kosten in rekening worden gebracht.

Hoewel aan de certificaten zelf geen stemrecht is verbonden, zijn deze voor wat betreft de mogelijkheid om te stemmen in de praktijk geheel gelijkgesteld aan aandelen. De Stichting verleent namelijk aan certificaathouders die de aandeelhoudersvergadering zelf of door middel van een gemachtigde bijwonen, een volmacht om namens de Stichting het stemrecht uit te oefenen. Deze volmacht heeft betrekking op door de Stichting gehouden aandelen, die qua aantal en soort corresponderen met de door de betrokken certificaathouder gehouden certificaten. De certificaathouder kan het stemrecht geheel naar eigen inzicht uitoefenen.

Bovendien kunnen certificaathouders die de aandeelhoudersvergadering niet bijwonen, aan de Stichting een bindende steminstructie geven. De Stichting bevordert dit door middel van indirect stemmen (proxy voting, zie blz. 68).

Voor de aandelen waarvoor de Stichting geen stemvolmachten aan certificaathouders heeft verleend en geen steminstructies heeft ontvangen, bepaalt de Stichting zelf hoe wordt gestemd. Het stemgedrag wordt bepaald aan de hand van de belangen van de certificaathouders, mede met het oog op de belangen van ING Groep en haar groepsmaatschappijen en alle overige bij ING Groep betrokkenen, een en ander op zodanige wijze dat al deze belangen zo goed mogelijk worden gewogen en gewaarborgd.

Uit deze opzet vloeit voort dat de certificering wordt gebruikt om te voorkomen dat door afwezigheid in de algemene vergadering van aandeelhouders een kleine minderheid van aandeelhouders die toevallig de meerderheid in de vergadering vormt, de besluitvorming naar haar hand kan zetten.

Het bestuur van de Stichting ING Aandelen bestaat uit vijf leden die onafhankelijk zijn van ING Groep. Functionarissen van ING Groep of commissarissen van ING Groep hebben geen zitting in het bestuur van de Stichting. Het bestuur van de Stichting ING Aandelen benoemt zijn eigen leden, zonder dat daarvoor de goedkeuring van ING Groep is vereist. Het bestuur van de Stichting heeft tot taak op te komen voor de belangen van alle certificaathouders, zowel de actieve als de niet-actieve.

Stemrecht

Aan alle aandelen is het recht verbonden om in de algemene vergadering van aandeelhouders stem uit te brengen. Overeenkomstig de wet is het stemrecht proportioneel aan de nominale waarde van de aandelen, derhalve één stem voor ieder gewoon aandeel (nominale waarde EUR 0,24) en vijf stemmen voor ieder preferent aandeel A (nominale waarde EUR 1,20).

Op basis van de slotkoers op 31 december 2003 bedraagt de verhouding beurskoers/stemrecht bij de certificaten van gewone aandelen EUR 18,49 : 1 en bij de certificaten van preferente aandelen A EUR 3,16 : 5. Erkend wordt dat hier sprake is van een onevenwichtigheid. Daarbij moet worden aangetekend dat het gros van de certificaten van preferente aandelen A is uitgekeerd als stockdividend op de gewone aandelen. Alle houders van gewone (certificaten van) aandelen zijn dus in de gelegenheid geweest om certificaten van preferente aandelen A te verkrijgen. Verder moet bedacht worden dat de koersontwikkeling van de certificaten van preferente aandelen A, als gevolg van de daaraan verbonden financiële rechten, vrij vlak is geweest terwijl de beurskoers van de certificaten van gewone aandelen door de jaren heen sterk is gestegen. Als uitvloeisel van die koersontwikkeling zijn de gewone aandelen tot twee keer toe gesplitst. Tot slot moet worden bedacht dat de certificaten van preferente aandelen A vrij ter beurse verkrijgbaar zijn. Houders van (certificaten van) gewone aandelen die door deze onevenwichtigheid worden gehinderd, kunnen naar wens certificaten van preferente aandelen A bijkopen. Daarmee worden de bezwaren tegen deze onevenwichtigheid naar onze mening voldoende ondervangen.

Voorstellen van aandeelhouders/certificaathouders

In verband met de omvang en beurswaarde van ING Groep geldt voor voorstellen ter agendering van aandeelhouders en certificaathouders als drempel een gezamenlijk belang van 1 promille van het geplaatste kapitaal. In verband met de termijnen die bij proxy-voting in acht genomen moeten worden, moet het voorstel schriftelijk en ten minste vijftig dagen voor de dag van de vergadering worden ingediend. Tenzij zwaarwichtige belangen van ING Groep zich daartegen verzetten, worden dergelijke voorstellen op de agenda voor de algemene vergadering van aandeelhouders geplaatst.

Uitgifte van aandelen

Het maatschappelijk kapitaal vormt het statu-

taire maximum voor het geplaatste kapitaal: voordat meer aandelen kunnen worden uitgegeven dient eerst – door middel van statutenwijziging – het maatschappelijk kapitaal te worden verhoogd. Omwille van de flexibiliteit (een wijziging van de statuten treedt pas in werking na het verlijden van een notariële akte van statutenwijziging, waarvoor een voorafgaande verklaring van geen bezwaar van de Minister van Justitie is vereist) is in de statuten van ING Groep het maatschappelijk kapitaal zo hoog als wettelijk mogelijk gesteld.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders besluit over uitgifte van aandelen en kan deze bevoegdheid delegeren. Op grond van deze delegatiebevoegdheid wordt jaarlijks aan de Raad van Bestuur de bevoegdheid verleend om nieuwe aandelen uit te geven. De aan de Raad van Bestuur gedelegeerde bevoegdheid is beperkt:

- in tijd: de bevoegdheid geldt voor 18 maanden;
- in soort aandelen: alleen gewone aandelen en preferente aandelen B;
- voor de gewone aandelen in aantal: maximaal 10% van het geplaatste kapitaal in gewone aandelen, bij een fusie of overname het dubbele;
- in zelfstandigheid: goedkeuring van de Raad van Commissarissen is nodig indien de Raad van Bestuur tot uitgifte van aandelen besluit.

Als uitvloeisel van de code-Tabaksblat wordt voorgesteld om bij de preferente aandelen B een beperking toe te voegen in de vorm van een minimumuitgiftekoers. Medewerking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is nodig indien bij uitgifte van aandelen deze beperkingen overschreden zouden moeten worden.

Aandeelhoudersstructuur

Op bladzijde 5 zijn de beleggers vermeld die met betrekking tot hun belang in ING Groep een melding op grond van de Wet melding zeggenschap in ter beurse genoteerde ondernemingen hebben gedaan. ING Groep is niet op de hoogte van het bestaan van andere houders van een belang van 5% of meer dan ABN AMRO, Aegon en Fortis Utrecht. Omgekeerd werd door dochtermaatschappijen van ING Groep per 31 december 2003 voor eigen rekening een belang van 12,37% aangehouden in ABN AMRO. De belangen in Aegon en in Fortis Utrecht bedroegen minder dan 1%. Deze belangen worden aangehouden als belegging. Tussen ING Groep en voornoemde grootaandeelhouders bestaan geen aandeel-

houdersovereenkomsten of andere afspraken over de uitoefening van stemrecht.

Verklaringen van geen bezwaar ingevolge de Wet toezicht kredietwezen 1992 respectievelijk de Wet toezicht verzekeringsbedrijf 1993 zijn vereist voor het verwerven en houden van een deelneming van 5%, respectievelijk 10% of meer in ING Groep en voor het uitoefenen van de zeggenschap, verbonden aan een deelneming in ING Groep van deze omvang. Van eerdergenoemde houders van een belang van 5% of meer beschikte per 31 december 2003 alleen ABN AMRO over een verklaring van geen bezwaar voor de uitoefening van zeggenschap.

RAAD VAN BESTUUR

Reglement

De wijze van functioneren van de Raad van Bestuur is nader geregeld in een reglement, goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

Remuneratie, optierechten en effectenbezit

De remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur en de aan hen verstrekte leningen en toegekende optierechten, alsmede het beleid dat hieraan ten grondslag ligt, zijn vermeld in een apart hoofdstuk, beginnend op blz. 79 van dit verslag. De leden van de Raad van Bestuur mogen (certificaten van) aandelen in de vennootschap aanhouden ter belegging op lange termijn en zijn bij transacties in deze aandelen en certificaten onderworpen aan het Reglement inzake Voorwetenschap ING Groep en de ING Insiderregeling.

Nevenfuncties/tegenstrijdige belangen

Ter voorkoming van belangenconflicten voert ING Groep als beleid dat de leden van de Raad van Bestuur geen commissariaten bij ondernemingen buiten ING vervullen. De enige uitzondering is een commissariaat van F.S. Hubbell bij een Amerikaanse vastgoedonderneming, The Macerich Company. Hij vervulde deze functie al voordat hij in dienst trad van ING. ING moedigt het vervullen van andere functies buiten ING aan.

Transacties waarbij (potentieel) tegenstrijdige belangen hebben gespeeld

Relaties van bestuurders als normale particuliere cliënt met dochterbedrijven van ING Groep worden niet vermeld, uitgezonderd relaties uit hoofde van kredietverlening aan de leden van de Raad van Bestuur zelf (zie bladzijde 84). In al

deze gevallen zijn de best-practice-bepalingen van de code-Tabaksblat nageleefd.

Gegevens leden Raad van Bestuur

Mr. E. Kist, voorzitter

(1944 - Nederlandse nationaliteit)

Benoeming Raad van Bestuur ING Groep: juli 1993. Vice-voorzitter vanaf april 1999. Voorzitter vanaf mei 2000, pensionering per 1 juni 2004. Indiensttreding ING (Nationale-Nederlanden) in 1969. Voornaamste aandachtsgebieden: strategie, communicatie, accountantsdienst.

M. Tilmant, vice-voorzitter

(1952 - Belgische nationaliteit)

Benoeming Raad van Bestuur ING Groep: mei 1998. Vice-voorzitter vanaf mei 2000. Voorzitter per 28 april 2004. Indiensttreding ING (na de fusie met BBL) in 1998. Voornaamste aandachtsgebieden: ING Europa/particuliere en zakelijke markt, ING Direct, Operations/IT.

F.S. Hubbell

(1951 - Amerikaanse nationaliteit)

Benoeming Raad van Bestuur ING Groep: mei 2000. Indiensttreding ING (na de overname van Equitable of Iowa) in 1997. Bestuursvoorzitter ING Verzekeringen N.V. Voornaamste aandachtsgebieden: ING Americas en Asset Management. Fred Hubbell is lid van de Raad van Commissarissen van The Macerich Company in de VS, een vastgoedonderneming.

Drs. ing. C. Maas, Chief Financial Officer

(1947 - Nederlandse nationaliteit)

Benoeming Raad van Bestuur ING Groep: juli 1992. Chief Financial Officer vanaf juli 1996, tevens vice-voorzitter vanaf 28 april 2004. Indiensttreding ING in 1992. Vorige functie: Thesaurier-generaal Ministerie van Financiën. Voornaamste aandachtsgebieden: financiële en fiscale zaken, juridische zaken en compliance, investor relations, risicobeheer.

Dr. A.H.G. Rinnooy Kan

(1949 - Nederlandse nationaliteit)

Benoeming Raad van Bestuur ING Groep: september 1996. Indiensttreding ING in 1996. Vorige functie: voorzitter Federatie VNO-NCW. Voornaamste aandachtsgebieden: ING Azië/Pacific, informatietechnologie, personeelsbeleid, inkoopbeleid, vastgoed.

Nieuwe benoemingen

De heer mr. E. Kist, de huidige bestuursvoorzitter, gaat met pensioen per 1 juni 2004. Als voorzitter van de Raad van Bestuur wordt hij per 28

april 2004 opgevolgd door de heer M. Tilmant, de huidige vice-voorzitter. De heer drs. ing. C. Maas, wordt per die datum vice-voorzitter. Daarnaast blijft hij CFO.

Tijdens de Aandeelhoudersvergadering van 27 april 2004 zullen drie nieuwe leden voor de Raad van Bestuur worden voorgedragen: Eric Boyer de la Giroday (1952, Belgische nationaliteit), Eli Leenaars (1961, Nederlandse nationaliteit) en Hans Verkoren (1947, Nederlandse nationaliteit). Eric Boyer de la Giroday is lid van het Management Committee Zuidwest-Europa, verantwoordelijk voor Financial Markets en Wholesale Banking. Hij is ook lid van het Bestuur van ING België S.A. Eli Leenaars is voorzitter van ING Centraal Europa en lid van het Executive Committee ING Europa. Hans Verkoren is Global Head ING Direct en lid van het Executive Committee ING Europa, verantwoordelijk voor retail financial services.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

Profielschets Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van ING Groep heeft een profielschets opgesteld als toetssteen voor zijn samenstelling en om zijn onafhankelijke positie te waarborgen. De profielschets is goedgekeurd door de Centrale Ondernemingsraad en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2002 en ligt ter inzage bij ING Groep. Bovendien kan deze worden ingezien op de website van ING Groep (www.ing.com).

In verband met de waardevolle bijdrage die oud-bestuurders op grond van hun ervaring kunnen leveren in de Raad van Commissarissen, mede in het licht van de omvang van de Raad en het werkterrein van ING, kunnen zij commissaris bij ING worden. Daarbij geldt de beperking dat per vijf commissarissen niet meer dan één voormalig lid van de Raad van Bestuur tot commissaris kan worden benoemd. Daarbij zal een wachtperiode van een jaar volgend op het aftreden als lid van de Raad van Bestuur in acht worden genomen. Een voormalig lid van de Raad van Bestuur kan niet tot voorzitter of vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen worden benoemd.

Een voormalig lid van de Raad van Bestuur kan na benoeming tot commissaris worden benoemd tot lid van een van de commissies uit de Raad van Commissarissen; een benoeming tot voorzitter van een commissie is echter alleen mogelijk nadat een wachtperiode van vijf jaar volgend op het aftreden als lid van de Raad van Bestuur in acht is genomen.

Reglement

De Raad van Commissarissen heeft met betrekking tot zijn organisatie, bevoegdheden en wijze van functioneren een reglement opgesteld. Daarnaast zijn afzonderlijke reglementen opgesteld voor de drie commissies uit de Raad van Commissarissen: het Audit Committee, de Honorerings- en Nominatiecommissie en het Corporate Governance Committee. Deze reglementen liggen ter inzage bij ING Groep en kunnen worden ingezien op de website van ING Groep (www.ing.com).

Herbenoeming commissarissen

Commissarissen treden af in de eerstvolgende Aandeelhoudersvergadering na een zittingsperiode van vier jaar. Het rooster van aftreden ligt ter inzage bij ING Groep en kan worden ingezien op de website van ING Groep (www.ing.com). Leden van de Raad van Commissarissen kunnen twee keer voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. Herbenoemingen van commissarissen worden zorgvuldig overwogen en zijn in geen enkel opzicht een automatisme. Om dit te verzekeren is de bij herbenoeming te volgen procedure schriftelijk vastgelegd.

Nevenfuncties/tegenstrijdige belangen

Jaarlijks wordt aan commissarissen een opgave gevraagd van andere commissariaten en bezoldigde (neven)functies. Deze (neven)functies mogen niet strijdig zijn met de belangen van ING Groep. De verantwoordelijkheid voor een goede vervulling van het commissariaat in relatie tot andere (neven)functies ligt bij de commissaris zelf en bij het Corporate Governance Committee uit de Raad van Commissarissen. Deze commissie zal de Raad van Commissarissen ook adviseren bij belangenconflicten, indien van toepassing.

Opgave van transacties waarbij (potentieel) tegenstrijdige belangen hebben gespeeld.

Relaties van commissarissen als normale particuliere cliënt met dochterbedrijven van ING Groep worden niet vermeld, uitgezonderd relaties uit hoofde van kredietverlening aan de leden van de Raad van Commissarissen zelf (zie bladzijde 86).

Onafhankelijkheid

Als onafhankelijk worden beschouwd die commissarissen op wie de criteria van de code-Tabaksblat niet van toepassing zijn, alsmede de commissarissen op wie die criteria wél van toepassing zijn maar waarvan gemotiveerd wordt aangegeven waarom in het gegeven

geval geen gevaar voor aantasting van die onafhankelijkheid bestaat. Op basis van genoemde criteria wordt de heer G.J.A. van der Lugt als niet-onafhankelijk beschouwd, aangezien hij minder dan vijf jaar geleden voorzitter van de Raad van Bestuur was. Hij ging in die functie in 2000 met pensioen.

Remuneratie en effectenbezit

De remuneratie van de commissarissen wordt door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgesteld en is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap.

Leden van de Raad van Commissarissen mogen (certificaten van) aandelen in de vennootschap aanhouden als belegging op lange termijn. Indien commissarissen ING-opties aanhouden die zijn toegekend tijdens hun vorige functie als lid van de Raad van Bestuur, dan vormen deze optierechten onderdeel van het ING-optieplan. Op deze optierechten zijn de binnen ING geldende regels voor insiders van toepassing.

Zie blz. 86 en 87 voor nadere gegevens.

Gegevens leden Raad van Commissarissen

Drs. C.A.J. Herkströter RA, voorzitter

(1937 - Nederlandse nationaliteit)

Belangrijkste voormalige functie: President van de N.V. Koninklijke Nederlandsche Petroleum Maatschappij en Voorzitter van het Comité van Directeuren van de Koninklijke/Shell Groep. Eerste benoeming in Raad van Commissarissen ING Groep: mei 1998. Voorzitter sinds mei 1999. Voorzitter van de Honorerings- en Nominatiecommissie en het Corporate Governance Committee. Huidige benoemingsperiode: tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) in 2006.

Overige commissariaten bij beursgenoteerde ondernemingen:

- Voorzitter Raad van Commissarissen van Koninklijke DSM N.V.

Belangrijkste overige functies:

- Lid Raad van Advies Robert Bosch GmbH
- Trustee International Accounting Standards Committee Foundation
- Voorzitter Adviescommissie Fondsenreglement van Euronext Amsterdam
- Voorzitter Maatschappelijke Raad van Advies Tinbergen Instituut
- Hoogleraar Internationaal Management, Universiteit van Amsterdam
- Voorzitter Raad van Toezicht, Erasmus Universiteit Rotterdam

Mw. L. Gross Goldberg

(1937 - Amerikaanse nationaliteit)

Belangrijkste voormalige functie: lid van de Raad van Commissarissen van ReliaStar Financial Corp. Eerste benoeming in Raad van Commissarissen ING Groep: april 2001. Lid van de Honorerings- en Nominatiecommissie en het Corporate Governance Committee. Huidige benoemingstermijn: tot de AVA 2005.

Overige commissariaten bij beursgenoteerde ondernemingen:

- Lid Raad van Commissarissen van TCF Financial Corporation (USA)
- Lid Raad van Commissarissen van Hormel Foods Corporation (USA)
- Lid Raad van Commissarissen van Communications Systems Inc. (USA)
- Lid Raad van Commissarissen van Hector Communications Corporation (USA)

Belangrijkste overige functies:

- Lid bestuur van het Minnesota Orchestra
- Lid Raad van Advies van de Carlson School of Management, Universiteit van Minnesota

Prof. mr. P.F. van der Heijden

(1949 - Nederlandse nationaliteit)

Voornaamste huidige functie: Rector Magnificus en hoogleraar Arbeidsrecht en arbeidsverhoudingen, Universiteit van Amsterdam. Eerste benoeming in Raad van Commissarissen ING Groep: mei 1995, mede op aanbeveling van de Centrale Ondernemingsraad. Lid van de Honorerings- en Nominatiecommissie en het Corporate Governance Committee. Huidige benoemingstermijn: tot de AVA 2007.

Belangrijkste overige functies:

- Lid Raad van Commissarissen van NUON N.V.
- Lid Raad van Commissarissen van Buhrmann Nederland B.V.
- Kroonlid Sociaal-Economische Raad
- President ILO Governing Body Committee on Freedom of Association (United Nations)

C.D. Hoffmann

(1942 - Duitse nationaliteit)

Belangrijkste voormalige functie: Chief Financial Officer van Robert Bosch GmbH. Voornaamste huidige functie: managing partner van H+H Senior Advisors, Stuttgart. Eerste benoeming in Raad van Commissarissen ING Groep: april 2003. Lid van het Audit Committee. Huidige benoemingstermijn: tot de AVA 2007.

Belangrijkste overige functies:

- Voorzitter Raad van Commissarissen van SupplyOn AG
- Lid Raad van Commissarissen van Bauerfeind AG
- Lid Raad van Commissarissen van Jowat AG

Drs. A.G. Jacobs*(1936 - Nederlandse nationaliteit)*

Belangrijkste voormalige functies: Voorzitter Raad van Bestuur Nationale-Nederlanden en ING Groep. Eerste benoeming in Raad van Commissarissen ING Groep: juni 1998, na zijn pensionering als voorzitter van de Raad van Bestuur van ING Groep. Voorzitter van het Audit Committee. Huidige benoemingstermijn: tot de AVA 2007.

Overige commissariaten bij beursgenoteerde ondernemingen:

- Voorzitter Raad van Commissarissen Royal Dutch/Shell Group
- Voorzitter Raad van Commissarissen Imtech N.V.
- Voorzitter Raad van Commissarissen N.V. Verenigd Bezit VNU
- Vice-voorzitter Raad van Commissarissen IHC Caland N.V.
- Vice-voorzitter Raad van Commissarissen Buhrmann N.V.

Overige van belang zijnde functies:

- Voorzitter Raad van Commissarissen Johan Enschedé

W. Kok*(1938 - Nederlandse nationaliteit)*

Belangrijkste voormalige functies: minister van Financien en minister-president van Nederland. Eerste benoeming in Raad van Commissarissen ING Groep: april 2003. Huidige benoemingstermijn: tot de AVA 2007.

Overige commissariaten bij beursgenoteerde ondernemingen:

- Lid Raad van Commissarissen van Royal Dutch/Shell Group
- Lid Raad van Commissarissen van TPG N.V.
- Lid Raad van Commissarissen van KLM N.V.

Belangrijkste overige functies:

- Lid Raad van Toezicht Rijksmuseum Amsterdam
- Lid Bestuur Nationale Ballet en Het Muziektheater Amsterdam
- Lid Raad van Commissarissen Stichting AGO
- Lid Raad van Commissarissen van het Nederlands Kanker Instituut, Antoni van Leeuwenhoek Ziekenhuis
- Lid Bestuur van de Stichting Start

G.J.A. van der Lugt*(1940 - Nederlandse nationaliteit)*

Belangrijkste voormalige functies: voorzitter Raad van Bestuur ING Bank en ING Groep. Eerste benoeming in Raad van Commissarissen ING Groep: april 2001, een jaar na zijn pensionering als voorzitter van de Raad van Bestuur van ING

Groep. Huidige benoemingstermijn: tot de AVA 2005.

Overige commissariaten bij beursgenoteerde ondernemingen:

- Lid Raad van Commissarissen van Grontmij N.V.

Belangrijkste overige functies:

- Voorzitter Raad van Commissarissen van Siemens Nederland N.V.
- Voorzitter Raad van Commissarissen van Amsterdamse Maatschappij tot Stadsherstel N.V.
- Vice-voorzitter Raad van Commissarissen van Academisch Ziekenhuis Groningen

Prof. dr. ir. P.J.A. baron de Meester*(1935 - Belgische nationaliteit)*

Belangrijkste voormalige functie: bestuursvoorzitter van de Belgische Betonmaatschappij Besix-Betonimmo N.V. Eerste benoeming in Raad van Commissarissen ING Groep: mei 1998. Lid van het Audit Committee. Huidige benoemingstermijn: tot de AVA 2006.

Belangrijkste overige functies:

- Lid Raad van Commissarissen van Tessenderlo Chemie N.V.
- Lid Raad van Commissarissen van ETEX N.V.
- Voorzitter Internationale Kamer van Koophandel België
- Lid Raad van Commissarissen van Regionaal Ziekenhuis H. Hart

J.D. Timmer*(1933 - Nederlandse nationaliteit)*

Belangrijkste voormalige functie: president en voorzitter Raad van Bestuur Philips Electronics. Eerste benoeming in Raad van Commissarissen ING Groep: oktober 1996. Lid van het Audit Committee, de Honorings- en Nominatiecommissie en het Corporate Governance Committee. Huidige en laatste benoemingstermijn: tot de AVA 2005.

Ir. K. Vuursteen*(1941 - Nederlandse nationaliteit)*

Belangrijkste voormalige functie: Voorzitter Raad van Bestuur Heineken. Eerste benoeming in Raad van Commissarissen ING Groep: april 2002. Huidige benoemingstermijn: tot de AVA 2006. Overige commissariaten bij beursgenoteerde ondernemingen:

- Voorzitter Raad van Commissarissen Ahold N.V.
- Voorzitter Raad van Commissarissen Randstad Holding N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Akzo Nobel N.V.
- Lid Raad van Beheer van Heineken Holding N.V.

- Lid Raad van Commissarissen AB Electrolux (Zweden)
- Belangrijkste overige functies:
- Voorzitter Wereld Natuur Fonds Nederland
 - Voorzitter Stichting het Concertgebouw-fonds

Nieuwe benoeming

Tijdens de Aandeelhoudersvergadering van 27 april 2004 zal de heer E. Bourdais de Charbonnière (1939, Franse nationaliteit) als nieuw lid van de Raad van Commissarissen worden voorgedragen. Hij was voorheen Chief Financial Officer van Michelin en is momenteel voorzitter van de Raad van Commissarissen van Michelin. Voor zijn Michelin-periode bekleedde hij directiefuncties bij de bank JP Morgan. De voorgestelde benoeming van de heer Bourdais de Charbonnière is gebaseerd op zijn ervaring in de financiële sector en zijn deskundigheid als CFO en bestuurslid van een multinational.

EXTERNE ACCOUNTANT

In de op 24 januari 1991 gehouden algemene vergadering van aandeelhouders werd aan Ernst & Young en KPMG Accountants voor onbepaalde tijd opdracht verleend tot het onderzoeken van de jaarrekening van ING Groep. De aan de opdracht verbonden werkzaamheden zijn als volgt tussen de beide accountantsorganisaties verdeeld: Ernst & Young controleert de financiële gegevens van ING Groep N.V. en ING Verzekeringen N.V. en haar dochtermaatschappijen; KPMG Accountants controleert de financiële gegevens van ING Bank N.V. en haar dochtermaatschappijen. De accountantsverklaring bij de jaarrekening ING Groep wordt afgegeven door Ernst & Young.

Ten minste eens per vier jaar zal de Raad van Commissarissen en het Audit Committee het functioneren van de externe accountant toetsen. De voornaamste conclusies zullen ter kennis worden gebracht van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, die aldus de voordracht voor de benoeming van de accountant voor een nieuwe termijn kan beoordelen. ING is ervan overtuigd dat continuïteit in de relatie met de externe account van groot belang is. ING zal ten minste eens per vijf jaar de rotatie van de eerstverantwoordelijke partner van het accountantskantoor overwegen.

RAPPORTEN STICHTINGEN

RAPPORT STICHTING ING AANDELEN Rapport aan certificaathouders ING Groep N.V.

Ter voldoening aan het bepaalde in artikel 15 van de Administratievoorwaarden voor de aandelen op naam ING Groep N.V. brengen wij onderstaand verslag uit.

Als uitvloeisel van de gewijzigde corporate-governance-structuur van ING Groep N.V., waartoe is besloten door de algemene vergadering van aandeelhouders d.d. 15 april 2003, zijn de statuten en administratievoorwaarden aangepast bij akte d.d. 23 juni 2003.

Ten gevolge van de wijzigingen is de beperking in de royeerbaarheid van de certificaten opgeheven, waardoor de certificering geen beschermingsconstructie meer is tegen een ongewenste overname. Aan certificaathouders wordt door het administratiekantoor onder alle omstandigheden, op hun verzoek, stemvolmacht verleend.

De naam van het administratiekantoor is gewijzigd in Stichting ING Aandelen en tot de doelstellingen van de stichting behoort nu primair het behartigen van de belangen van aandeelhouders en certificaathouders, mede met het oog op het belang van ING en alle daarbij betrokkenen, het bevorderen van informatie-uitwisseling tussen de vennootschap enerzijds en certificaathouders en aandeelhouders anderzijds alsmede het bevorderen van de werving van stemvolmachten van andere aandeelhouders en certificaathouders. Daarnaast kunnen certificaathouders een steminstructie geven aan het administratiekantoor.

Als gevolg van de statutenwijziging is ook de samenstelling van het bestuur van de stichting gewijzigd. Bestuurders en commissarissen van ING zijn niet langer benoembaar als bestuurslid van de stichting, waardoor het bestuur nog meer dan voorheen onafhankelijk van ING kan opereren. De heren drs. C.A.J. Herkströter RA en ir. M. Ververs maken derhalve geen deel meer uit van het bestuur.

Het bestuur van de stichting is van mening dat de aangebrachte wijzigingen in de structuur van het administratiekantoor volledig in overeenstemming zijn met de corporate-governance-code van de commissie-Tabaksblat.

Gedurende het verslagjaar 2003 heeft de Stichting werkzaamheden verricht die verband hielden met het beheer van gewone en preferente aandelen op naam waartegenover certificaten aan toonder zijn uitgegeven.

Het bestuur heeft drie maal vergaderd. Op 3 april 2003 is het bestuur bijeen geweest ter bespreking van het jaarverslag 2002 en ter voorbereiding van de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering van 15 april 2003. Zoals gebruikelijk was het bestuur op de aandeelhoudersvergadering aanwezig en heeft diverse vragen van overige aanwezigen beantwoord. Het bestuur heeft op alle agendapunten waarover gestemd kon worden, voor gestemd.

Vooruitlopend op de statutenwijziging konden aandeelhouders en certificaathouders die niet zelf de aandeelhoudersvergadering konden bijwonen, een steminstructie afgeven aan de stichting. Hiervan is gebruik gemaakt door aandeel- en certificaathouders die circa 8% van de uit te brengen stemmen vertegenwoordigden.

Op 11 juni 2003 heeft het bestuur voor het eerst in de nieuwe samenstelling vergaderd. Doel van deze vergadering was het in kaart brengen van de veranderingen voor de stichting als gevolg van de gewijzigde corporate governance van ING. Naar aanleiding van deze vergadering heeft er op 3 oktober 2003 overleg plaats gehad tussen de voorzitter van het bestuur, de heer drs. J.W.M. Simons en de voorzitter van de raad van bestuur van ING Groep, de heer mr. E. Kist. In laatstgenoemd overleg is toegezegd dat ING op de meest uitgebreide wijze de stichting behulpzaam zal zijn bij de uitoefening van haar taken en nieuwe doelstellingen.

Voorafgaand aan haar vergadering van 1 december 2003 heeft de stichting van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen van ING Groep een toelichting gekregen op de gang van zaken binnen de vennootschap over de eerste negen maanden van het verslagjaar. Daarna heeft het bestuur buiten aanwezigheid van voornoemde vertegenwoordigers van ING Groep vergaderd. In deze vergadering is onder meer gesproken over de samenstelling van het bestuur van de stichting en de opstelling van een bestuursprofiel.

Gedurende het verslagjaar werden, per saldo, 123.113.969 certificaten van gewone aandelen uitgegeven. Per 31 december 2003 bedroeg het nominaal bedrag van de in administratie genomen gewone aandelen EUR 507.590.679,12. Daartegenover zijn 2.114.961.163 certificaten van EUR 0,24 uitgegeven.

De toename kwam als volgt tot stand:

Bij:	
i.v.m het slotdividend 2002	68.574.068
i.v.m het interimdividend 2003	54.212.677
i.v.m opties BBL	407.119
uitoefening Warrants	130
omzetting aandelen in certificaten	29.859
Af:	
omzetting certificaten in aandelen	109.884

Per 31 december 2003 zijn voor een nominaal bedrag van EUR 104.493.696 preferente aandelen A in administratie genomen, waartegenover 87.078.080 certificaten van nominaal EUR 1,20 zijn uitgegeven. Dit is een vermindering met 1818 stuks ten opzichte van 2002 wegens omzetting van certificaten in preferente aandelen A.

De heren drs. J.W.M. Simons en mr. H.J. Blaisse zijn per 1 september 2003 als bestuurslid herbenoemd. Overeenkomstig het bepaalde in artikel 7, lid 3.8 heeft de stichting van de voorgenomen herbenoeming kennisgegeven door publicatie in NRC Handelsblad en de Officiële Prijscourant van 1 augustus 2003. In 2004 treden de heren drs. A.H.J. Risseeuw en ir. J.J.M. Veraart volgens het rooster van aftreden af. Beiden zijn herbenoembaar en zal tijdig in voornoemde kranten worden aangekondigd.

Het bestuur van de stichting bestaat uit de heren:

drs. J.W.M. Simons, voorzitter (voormalig voorzitter raad van bestuur N.V. Bouwfonds Nederlandse Gemeenten, diverse commissariaten);

mr H.J. Blaisse (advocaat en partner bij Schut en Grosheide, diverse bestuurlijke nevenfuncties);

ir T. Regtuijt (voormalig lid raad van bestuur Nederlandse Spoorwegen, diverse commissariaten en andere nevenfuncties);

drs. A.H.J. Risseeuw (voormalig voorzitter raad van bestuur Getronics NV, diverse commissariaten en andere nevenfuncties);

ir. J.J.M. Veraart. (voormalig voorzitter raad van bestuur HBG, diverse commissariaten en andere nevenfuncties)

Aan elk van de bestuursleden is over het verslagjaar een vergoeding betaald van EUR 7.800,--

De Stichting heeft de mogelijkheid certificaathouders te raadplegen. Hiervan is geen gebruik gemaakt, ook omdat certificaathouders zelf de aandeelhoudersvergadering kunnen bijwonen en daar het woord kunnen voeren.

De werkzaamheden verbonden aan de administratie van de aandelen worden verricht door de

administrateur van de stichting: Administratiekantoor van het Algemeen administratie- en Trustkantoor BV te Amsterdam.

De contactgegevens van het administratiekantoor zijn:

De heer mr. R.M. Fischmann

Tel: 020 5418711

E-mail: Rob.Fischmann@ing.com

Amsterdam, 8 maart 2004

HET BESTUUR VAN STICHTING ING AANDELEN

STICHTING Continuïteit ING

De Stichting Continuïteit ING, gevestigd te Amsterdam, werd opgericht op 22 januari 1991. Bij statutenwijziging van 23 juni 2003 is de oude naam Stichting Cumulatief Preferente Aandelen ING Groep veranderd in Stichting Continuïteit ING.

Tussen de Stichting en ING Groep N.V. is een call-optie-overeenkomst gesloten. Deze overeenkomst geeft de stichting het recht cumulatief preferente aandelen in het kapitaal van ING Groep N.V. te nemen tot een maximum van 900 miljoen cumulatief preferente aandelen. Door de Stichting kunnen telkens maximaal zoveel cumulatief preferente aandelen worden genomen, dat telkens onmiddellijk na plaatsing van cumulatief preferente aandelen het totale geplaatste kapitaal van de vennootschap voor niet meer dan een derde bestaat uit cumulatief preferente aandelen. Indien vervolgens nieuwe, andere dan cumulatief preferente, aandelen worden uitgegeven, kan de Stichting telkens weer van haar recht gebruik maken met inachtneming van het in de vorige zin gestelde. Bij het nemen van cumulatief preferente aandelen dient daarop ten minste 25% van het nominale bedrag te worden gestort.

Het bestuur heeft tweemaal vergaderd in 2003, op 3 april en 1 december. Door de statutenwijziging van 23 juni 2003 kunnen er geen bestuursleden, commissarissen of andere aan ING gelieerde personen zitting hebben in het bestuur van de Stichting. De samenstelling van het bestuur van de Stichting is daardoor thans als volgt: mr. A.P. Timmermans (voorzitter), prof. mr. S.C.J.J. Kortmann, mr. A.C. Metzelaar en dr. ir. W. van Vonno (herbenoemd per 1 juli 2003). Afscheid is genomen van: mw. prof. dr. L.A.A. van den Berghe, prof. mr. P.F. van der Heijden en mr. E. Kist (niet-stemgerechtigd lid).

Onafhankelijkheidsverklaring

Het Bestuur van de Stichting Cumulatief Preferente Aandelen ING Groep en de Raad van Bestuur van ING Groep N.V. verklaren hiermede dat naar hun gezamenlijk oordeel is voldaan aan de ten aanzien van de onafhankelijkheid van de bestuurders van de Stichting Continuïteit ING gestelde eisen als bedoeld in bijlage X bij het Fondsenreglement van Euronext N.V. te Amsterdam.

Amsterdam, 8 maart 2004

HET BESTUUR VAN DE STICHTING CONTINUÏTEIT ING DE RAAD VAN BESTUUR VAN ING GROEP N.V.

REMUNERATIE

Dit hoofdstuk behandelt de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. Allereerst wordt het algemeen beleid uiteengezet voor de remuneratie van het topkader. Vervolgens worden de remuneratie van de Raad van Bestuur in 2003 en de beloningsstructuur voor 2004 behandeld. Daarnaast is informatie opgenomen over verstrekte leningen en voorschotten aan de leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen, alsmede over de aandelen ING Groep in het bezit van leden van beide bestuursorganen. Het hoofdstuk besluit met informatie over de optieregeling van ING Groep.

ALGEMEEN BELEID REMUNERATIE TOPKADER

Achtergrond

Op basis van een in 2002 door een externe consultant gehouden onderzoek naar de samenstelling en de hoogte van de beloningspakketten van ING, heeft de Raad van Commissarissen besloten een nieuwe beloningsstructuur voor het topkader van ING in te voeren. Hiermee is in 2003 begonnen. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2003 is aangekondigd dat het nieuwe beleid tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 27 april 2004 zal worden besproken en om goedkeuring zal worden gevraagd voor het nieuwe langetermijnbonusplan.

De belangrijkste doelstelling van dit onderzoek was het formuleren van een nieuw beloningsbeleid voor het topkader van ING waardoor de onderneming gekwalificeerde en getalenteerde managers kan aantrekken en behouden. De opzet van de nieuwe beloningsstructuur is gekoppeld aan de strategische doelstellingen van ING en beoogt via een prestatiegedreven cultuur zowel de doelstelling van ING als die van haar stakeholders op elkaar af te stemmen. ING is voornemens om prestaties te blijven belonen op basis van vooraf vastgestelde, meetbare en beheersbare doelstellingen voor de korte en de lange termijn, waarbij gebruik wordt gemaakt van duidelijke en beheersbare prestatiemaatstaven. Het variabele deel van de beloning is bedoeld om de betrokkenheid bij de onderneming en haar doelstellingen te vergroten.

Beloningsstructuur

De totale beloning binnen geheel ING bestaat uit drie basiscomponenten:

- Een basissalaris, ofwel het vaste gedeelte van de jaarlijkse beloning.
- Een kortetermijnbonus in geld, waarbij de geleverde prestatie over één jaar gemeten wordt.
- Een langetermijnbonus in de vorm van opties en/of aandelen; de uiteindelijke uitkering hangt sterk af van nog te leveren prestaties in de komende jaren.

Naast het basissalaris geniet het topkader dezelfde aanvullende arbeidsvoorwaarden als de meeste medewerkers van ING Groep, zoals een particuliere ziektekostenverzekering, het gebruik van een bedrijfsauto en, indien van toepassing, een kostenvergoeding voor expatriates.

De beloningsstructuur van ING is gebaseerd op vijf belangrijke principes die voor de gehele Groep zullen gelden. Deze principes zijn:

- Het totale beloningsniveau zal worden vergeleken in de relevante markten waarin ING op zoek is naar talent.
- ING streeft naar een compleet beloningsniveau op het mediane niveau in de relevante markt, waarbij alleen overgegaan zal worden tot een bovenmediane beloning in het geval van een uitzonderlijke prestatie.
- De beloningscomponenten zullen geleidelijk aan uit meer evenredig samengestelde delen gaan bestaan. Zo wordt meer nadruk gelegd op de variabele beloningscomponent (kortetermijn- en langetermijnbonus) om ervoor te zorgen dat een groeiend deel van de remuneratie van het topkader rechtstreeks is gekoppeld aan de resultaten van ING op de korte en lange termijn.
- Om de effectiviteit van de kortetermijnbonus te bevorderen worden aan het begin van ieder jaar duidelijke, meetbare en uitdagende

doelstellingen vastgesteld, waarbij een passende bonus wordt overeengekomen als de beoogde doelstelling wordt behaald.

– ING zal een langetermijnbonus invoeren om ervoor te zorgen dat de aandacht op strategische doelstellingen op langere termijn wordt gericht. Hierdoor worden de belangen van het management op één lijn gebracht met die van de aandeelhouders en kunnen gekwalificeerde en getalenteerde managers worden aangetrokken en behouden. Een groot aantal topmanagers van ING zal aan dit nieuwe plan deelnemen om ervoor te zorgen dat de gemeenschappelijke aandacht is gericht op het totaalresultaat van ING.

Kortetermijnbonusplan

De kortetermijnbonus wordt jaarlijks uitgekeerd in geld. De bonus die kan worden behaald bij een prestatie conform de doelstelling, wordt uitgekeerd als een percentage van het basis-salaris. Dit percentage is gebaseerd op een vergelijkingsonderzoek naar gangbare niveaus in de markten waarin ING opereert alsmede op interne doelstellingen. In 2003 zijn drie financiële maatstaven toegepast om de hoogte van de jaarlijkse bonus voor het topkader vast te stellen. Deze financiële maatstaven zijn: operationele nettowinst, totale bedrijfslasten en het rendement op het economisch kapitaal.

Door het combineren van deze maatstaven ontstaat een goed beeld van het totale resultaat van ING. Elk component weegt even zwaar bij het vaststellen van de definitieve bonus. De drie prestatiedoelstellingen worden vastgesteld door de Raad van Commissarissen aan het begin van iedere beoordelingsperiode. Voor de jaarlijkse bonus geldt dat de feitelijke uitbetaling in een jaar kan variëren van 0-200% van het target-bonusniveau.

Naast financiële doelstellingen is een deel van de kortetermijnbonus gebaseerd op de individuele prestaties. Iedere leidinggevende wordt beoordeeld op basis van vooraf opgestelde meetbare doelstellingen. Deze doelstellingen hangen samen met de specifieke verantwoordelijkheid van de betreffende functionaris en worden voor de Raad van Bestuur vastgesteld en beoordeeld

door de Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur, op zijn beurt, stelt de doelstellingen vast voor de leden van de Bestuurlijke Centra en de Directieraad.

Zoals uit de tabel linksonder blijkt, neemt het belang van het Groepsresultaat voor ieder niveau onder dat van de Raad van Bestuur af naarmate de directe verantwoordelijkheid voor het Groepsresultaat kleiner wordt.

Langetermijnbonusplan

Bij het evalueren van de beloningscomponenten heeft de Raad van Commissarissen in 2003 een analyse gemaakt van het eerdere langetermijnbonusplan. Onderzocht werd of het toegepaste instrument (uitsluitend opties) de doelstellingen van ING ondersteunde. Op basis van dit onderzoek heeft de Raad van Commissarissen besloten voor de Raad van Bestuur naast de opties nóg een instrument met een langetermijnkarakter in te voeren: prestatieaandelen. Deze aandelen worden toegekend om de belangen van de aandeelhouders en het topkader gelijk te schakelen alsmede het topkader over een langere periode aan ING als werkgever te binden. De langetermijnbonus zal derhalve worden toegekend op basis van de totale nominale waarde, evenredig verdeeld over opties en prestatieaandelen. Het is leden van de Raad van Bestuur niet toegestaan om binnen een periode van vijf jaar na de datum van toekenning aandelen te verkopen die zij hebben verkregen uit hetzij het optieplan of het prestatieaandelenplan. Deelnemers mogen uitsluitend opties uitoefenen of een gedeelte van de aandelen verkopen om de belasting te betalen waarvoor zij worden aangeslagen op het moment dat de prestatieaandelen onvoorwaardelijk worden.

De opties van ING hebben een looptijd van tien jaar. Na een wachttijd van drie jaar mogen de opties worden uitgeoefend. Voorwaarde is wel dat de optiehouder dan nog in dienst is van ING (of gepensioneerd). De uitoefenprijs van de opties is gelijk aan de openingskoers op Euronext Amsterdam op de eerstvolgende dag na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De prestatieaandelen worden voorwaardelijk toegekend. Het aantal aandelen dat aan het einde van een beoordelingsperiode van drie jaar onvoorwaardelijk wordt, is afhankelijk van het resultaat van ING Groep. De Raad van Commissarissen heeft besloten om het Totaal Rendement voor Aandeelhouders (rendement in de vorm van verkoopwinsten op aandelen

KORTETERMIJNBONUS: RELATIEVE BELANG VAN HET GROEPSRESULTAAT EN INDIVIDUELE RESULTAAT

	GROEPSRESULTAAT	INDIVIDUELE RESULTAAT
Raad van Bestuur	70% van de totale bonus	30% van de totale bonus
Bestuurlijke Centra	30% van de totale bonus	70% van de totale bonus
Directieraad	15% van de totale bonus	85% van de totale bonus

en opnieuw geïnvesteerd dividend dat aandeelhouders in die periode uitgekeerd hebben gekregen) te hanteren. Dit zal worden gemeten over een periode van drie jaar. De prestatie zal worden gerelateerd aan de prestaties van een vooraf gedefinieerde groep van vergelijkbare ondernemingen. De toegepaste criteria bij het samenstellen van deze referentiegroep zijn: a) vergelijkbaar en relevant geacht door de Raad van Commissarissen, b) vergelijkbaar met ING's huidige portefeuille (bankieren, verzekeren en vermogensbeheer) en geografische spreiding, c) wereldwijd actief, d) beursgenoteerd en een substantieel aantal vrij verhandelbare aandelen.

Op basis van deze criteria bestaat de referentiegroep voor het vergelijken van de prestaties uit de volgende bedrijven:

- Citigroup, Credit Suisse, Fortis, Lloyds TSB (bank- en verzekeringsbedrijven);
- ABN Amro, Bank of America, BNP Paribas, Deutsche Bank, HSBC, BSCH (banken);
- Aegon, AIG, Allianz, AXA, Aviva, Prudential, Hartford Financial Services, Munich Re (verzekeringsmaatschappijen);
- Amvescap PLC (vermogensbeheerder).

De plaats van ING binnen deze groep bedrijven is bepalend voor het uiteindelijke aantal aandelen dat aan het einde van de beoordelingsperiode van drie jaar vrijkomt. In eerste instantie is het aantal prestatieaandelen gedefinieerd als 100%. Dit aantal stijgt of daalt lineair op basis van de positie na de beoordelingsperiode van drie jaar, zoals in de tabel rechtsboven is weergegeven.

Vóór aanvang van iedere nieuwe beoordelingsperiode van drie jaar kijkt de Raad van Commissarissen de groep van vergelijkbare ondernemingen. De beoordeling zal aan het einde van iedere driejaarsperiode door een onafhankelijke derde partij worden uitgevoerd.

Zoals aangekondigd in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2003, zal de Raad van Commissarissen het bovenomschreven plan ter goedkeuring voorleggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 27 april 2004.

Beloningsniveau Raad van Bestuur

Als onderdeel van het onderzoek naar de toekomstige remuneratie is een vergelijkend onderzoek uitgevoerd naar de beloningsniveaus en de samenstelling van vaste en variabele componenten. Hiertoe is in 2002 een referentiegroep samengesteld van vergelijkbare ondernemingen.

AANTAL AANDELEN NA BEOORDELINGSPERIODE VAN DRIE JAAR GERELATEERD AAN REFERENTIEGROEP

POSITIE ING	AANTAL AANDELEN
1 – 3	200%
4 – 8	Tussen 200% en 100%
9 – 11	100%
12 – 17	Tussen 100% en 0%
18 – 20	0%

Deze groep is een mix van Europese financiële instellingen en in Nederland gevestigde multinationals. De referentiegroep is een afspiegeling van het type bedrijf en het bedrijfsklimaat waarin ING opereert. ING concurreert met deze bedrijven om toptalent. De volgende bedrijven maakten deel uit van deze groep: ABN Amro, Aegon, Ahold, AXA, BNP Paribas, Credit Suisse, Fortis, KPN, Royal Bank of Scotland en Société Générale.

Uit het onderzoek bleek dat er een aanzienlijke kloof bestaat tussen de totale beloning van de Raad van Bestuur van ING en de totale beloningsniveaus binnen de referentiegroep. Een van de belangrijkste aanbevelingen uit dit rapport was dat, om deze kloof te dichten, met name het variabele (prestatieafhankelijke) deel van de beloning moet worden vergroot.

In overeenstemming met het algemene beloningsbeleid van ING heeft de Raad van Commissarissen besloten om met ingang van 2003 de salarissen van de leden van de Raad van Bestuur in drie jaar tijd geleidelijk op te trekken naar het mediane niveau van de referentiegroep in Europa en Nederland. Dit zal worden gerealiseerd door de target-bonusniveaus op zowel de korte als de lange termijn op te schroeven. Op deze manier is de toekomstige beloning directer gekoppeld aan de prestaties. Als gevolg hiervan wordt aangenomen dat de samenstelling van het beloningspakket zodanig verandert, dat bij het behalen van de doelstellingen de totale remuneratie uit evenredige delen van de componenten (1/3 basissalaris, 1/3 kortetermijnbonus en 1/3 langetermijnbonus) zal bestaan.

Pensioenen leden Raad van Bestuur

De pensioenen van de Nederlandse leden van de Raad van Bestuur zijn gebaseerd op vaste toezeggingen ('defined benefit plans'), die door middel van een contract bij Nationale-Nederlanden Levensverzekering Maatschappij N.V. zijn verzekerd. De arbeidsovereenkomst wordt in geval van pensionering over het algemeen beëindigd per 1 juni van het jaar waarin

betrokkene de leeftijd van 60 heeft bereikt of zal bereiken ('standaardpensionering'). Met wederzijdse instemming kan de pensionering worden uitgesteld tot het einde van de maand waarin een lid van de Raad van Bestuur 61 of 62 wordt. De toekomstige pensioenen bedragen maximaal 60% van het basissalaris. Overeenkomstig de huidige arbeidsovereenkomsten zijn de pensioenrechten van de leden van de Raad van Bestuur premievrij. De niet-Nederlandse leden van de Raad van Bestuur hebben een pensioenregeling die gerelateerd is aan hun land van herkomst.

Arbeidsovereenkomst voor nieuw benoemde bestuursleden

De arbeidsovereenkomst voor nieuwe leden van de Raad van Bestuur bepaalt dat zij worden benoemd voor een periode van vier jaar (de benoemingsperiode) en dat zij daarna kunnen worden herbenoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Voor nieuw benoemde leden van de Raad van Bestuur geldt dat zij in het geval van een onvrijwillige beëindiging van hun dienstverband recht hebben op een bepaalde vergoeding die rekening houdt met hun bestaande rechten. Deze vergoeding is uitgedrukt in een veelvoud van hun basissalaris als lid van de Raad van Bestuur. De bestaande rechten van de drie leden Raad van Bestuur die voor benoeming worden voorgedragen tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2004 overschrijden in geringe mate de vertrekregeling volgens de code-Tabaksblad – dat wil zeggen niet meer dan twee keer het basissalaris (eerste benoemingstermijn) of één keer het basissalaris (in alle overige situaties). Voor de zittende leden van de Raad van Bestuur geldt als vertrekregeling drie jaar basissalaris.

De opzegtermijn voor nieuwe en zittende leden van de Raad van Bestuur bedraagt drie maanden voor de werknemer en zes maanden voor de werkgever.

REMUNERATIE RAAD VAN BESTUUR 2003

Basissalaris Raad van Bestuur 2003

Tot voor kort werd het basissalaris van de leden Raad van Bestuur iedere twee jaar geëvalueerd op basis van een vergelijking met de referentiegroep. Na de evaluatie in 2002 werd besloten het salaris niet te verhogen. Dientengevolge bleef het basissalaris van de leden van de Raad van Bestuur

gehandhaafd op het uit 1999 daterende niveau. Op basis van het hiervoor genoemde onderzoek besloot de Raad van Commissarissen het basissalaris van de leden van de Raad van Bestuur met ingang van 1 januari 2003 te verhogen met 7,5%. Hierbij werd rekening gehouden met het feit dat het basissalaris van alle Nederlandse werknemers in de periode 1999-2003 met ongeveer 15% is gestegen uit hoofde van de CAO.

Kortetermijnbonus Raad van Bestuur 2003

Evenals in 2002 is de uitbetaling van de kortetermijnbonus over 2003 bij het behalen van een doelstelling conform plan vastgesteld op 30% van het individuele basissalaris van de leden van de Raad van Bestuur. De definitieve bonus is voor 70% gebaseerd op het behalen van de bovenomschreven financiële doelstellingen van de Groep en voor 30% op individuele doelstellingen die aan het begin van het jaar zijn vastgesteld door de Raad van Commissarissen.

Begin 2004 heeft de Honorerings- en Nominatiecommissie de feitelijke resultaten van ING beoordeeld ten opzichte van de doelstellingen over 2003 die begin van dat jaar waren vastgesteld. In 2003 behaalde ING ruimschoots de drie vastgestelde doelstellingen, wat resulteerde in een uitbetaling van 175% van de doelstelling. Het verschil tussen de daadwerkelijke kortetermijnbonus over 2003 en de daadwerkelijke kortetermijnbonus over 2002 is grotendeels toe te schrijven aan het feit dat in 2002 de resultaten van de Groep niet voldeden aan de gestelde doelen, waardoor in 2002 geen kortetermijnbonus werd uitgekeerd (in tegenstelling tot 2003).

De individuele doelstellingen van de leden van de Raad van Bestuur zijn overeengekomen met de voorzitter van de Honorerings- en Nominatiecommissie en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. De individuele prestaties zijn beoordeeld door de voorzitter van de Honorerings- en Nominatiecommissie ter vaststelling van de uiteindelijke bonus. Het resultaat is gebaseerd op een uitbetaling die gerelateerd is aan de individuele prestatiecomponent die gelijk is aan de financiële component van de Groep (175% van de doelstelling). Dientengevolge staat de uitbetaling van de jaarlijkse bonus over 2003 gelijk aan $(1,75 \times 30\% =) 52,5\%$ van het basissalaris.

REMUNERATIE IN CONTANTEN VAN DE INDIVIDUELE LEDEN EN OUD-LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Bedragen in duizenden euro's	2003	2002	2001	2000
E. KIST				
Basissalaris	761	708	708	708
Kortetermijnbonus	400	0	94	212
Totale beloning in contanten	1.161	708	802	920
M. TILMANT				
Basissalaris	1.172	1.090	1.090	1.090
Kortetermijnbonus	366	0	177	195
Totale beloning in contanten	1.538	1.090	1.267	1.285
F.S. HUBBELL¹				
Basissalaris	1.232	1.374	1.453	936
Kortetermijnbonus	647	0	192	291
Totale beloning in contanten	1.879	1.374	1.645	1.227
C. MAAS				
Basissalaris	634	590	590	590
Kortetermijnbonus	333	0	78	177
Totale beloning in contanten	967	590	668	767
A.H.G. RINNOOY KAN				
Basissalaris	634	590	590	590
Kortetermijnbonus	333	0	78	177
Totale beloning in contanten	967	590	668	767
J.H.M. LINDENBERGH²				
Basissalaris	317	590	590	590
Kortetermijnbonus (pro rata)	166	0	78	177
Gratificatie ter gelegenheid van pensionering	102	0	0	0
Totale beloning in contanten	585	590	668	767

1. F.S. Hubbell ontvangt zijn salaris in US-dollars. Het jaarlijkse salaris in dollars wordt omgerekend in euro's tegen de gemiddelde koers in dat jaar.

2. J.H.M. Lindenberg ging op 1 juli 2003 met pensioen. Uit hoofde van zijn pensionering heeft hij een gratificatie ontvangen. Het vermelde salaris heeft betrekking op betalingen tot aan zijn pensioneringsdatum.

Langetermijnbonus Raad van Bestuur 2003

Bij het voorstel voor het nieuwe langetermijnbonusplan voor de Raad van Bestuur worden twee instrumenten toegepast: opties en prestatieaandelen. Zoals eerder aangegeven, heeft de Raad van Bestuur een identiek plan aangenomen voor het gehele topkader van ING. Dit betekent dat meer dan 7.000 topmanagers aan een soortgelijk plan zullen deelnemen.

Onder voorbehoud van goedkeuring door de aandeelhouders heeft de Raad van Commissarissen voorlopig de langetermijnbonus voor de leden van de Raad van Bestuur vastgesteld. Voor 2003 heeft de Raad van Commissarissen deze bonus vastgesteld op 30.000 opties en 10.000 prestatieaandelen (in een verhouding van 3 opties : 1 aandeel). Het feitelijke aantal opties en prestatieaandelen die aan de leden van de Raad van Bestuur worden toegekend, zullen gebaseerd zijn op de prestaties die op dezelfde wijze worden gemeten als bij de jaarlijkse bonus (operationele nettowinst, totale bedrijfslasten

en rendement op het economisch kapitaal). De uitbetaling kan variëren tussen 50% van de doelstelling (als de uitbetaling van de kortetermijnbonus gelijk zou zijn aan 0%) en 150% van de doelstelling (als de uitbetaling van de kortetermijnbonus 200% zou bedragen).

Op basis van het Groepsresultaat op korte termijn over 2003 zou de voorwaardelijke langetermijnbonus 137,5% van de doelstelling bedragen, ofwel 41.250 opties en 13.750 prestatieaandelen (vergeleken met het beoogde niveau van 30.000 opties en 10.000 prestatieaandelen). Het aantal toegekende opties wijzigt niet meer en is gekoppeld aan het resultaat over 2003. De uitoefenprijs van deze opties is gelijk aan de openingskoers van het aandeel op 28 april 2004 op de Amsterdamse aandelenbeurs Euronext. De prestatieaandelen worden voorwaardelijk toegekend; het definitieve aantal zal afhangen van de positie binnen de referentiegroep na afloop van de eerste periode van drie jaar, waarbij 13.750 aandelen gelijk zijn aan 100%.

LANGETERMIJNBONUS VAN DE INDIVIDUELE LEDEN EN OUD-LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Bedragen in duizenden euro's	2003	2002	2001	2000
ALLE BETROKKENEN¹				
Aantal opties ²	41.250	35.000	35.000	50.000
Aantal aandelen ²	13.750	7.000	0	0
Marktwaaarde ('fair value') van de langetermijnbonus ³	481	238	238	396

- Betreft E. Kist, M. Tilmant, F.S. Hubbell, C. Maas, A.H.G. Rinnooy Kan en J.H.M. Lindenberg. De marktwaaarde van de langetermijnbonus voor M. Tilmant is 237 voor 2001 en 392 voor 2000 als gevolg van verschillende uitoefenkoersen van de opties. Aangezien J.H.M. Lindenberg op 1 juli 2003 met pensioen is gegaan, komt hij niet in aanmerking voor de langetermijnbonus over 2003.
- Opties worden toegekend in het jaar volgend op het verslagjaar. In 2003 zijn, uit hoofde van hun prestaties in 2002, aan elk lid van de Raad van Bestuur 7.000 voorwaardelijke aandelen toegekend. Het voorwaardelijke element heeft betrekking op de voorwaarde dat de betrokkene nog in dienst is van de onderneming. De wachttijd voor de voorwaardelijke aandelen is twee jaar. De totale lasten uit hoofde van de voorwaardelijke aandelen (EUR 604,000) zijn gedurende de wachttijd pro rata opgenomen. Dienovereenkomstig is in 2003 een bedrag opgenomen van EUR 189.000. Voor de prestaties in 2003 heeft de onderneming een nieuw langetermijnbonusplan voorgesteld. Overeenkomstig dit voorstel kan aan de leden van de Raad van Bestuur in 2004 een combinatie van opties (41.250) en voorwaardelijke prestatieaandelen (13.750) worden toegekend. De wachttijd voor de prestatieaandelen is 3 jaar. De kosten van de prestatieaandelen (intrinsieke waarde op de toekenningsdatum) worden gedurende de wachttijd pro rata opgenomen, ingaande 2004.
- Geeft de marktwaaarde ('fair value') weer van de langetermijnbonus (waarbij gebruik wordt gemaakt van de methodologie van Black en Scholes; in 2003, uitgaande van een koers van EUR 20), die is toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur voor prestaties in het genoemde jaar.

PENSIOENLASTEN VAN DE INDIVIDUELE LEDEN EN OUD-LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR¹

Bedragen in duizenden euro's	2003	2002	2001	2000
E. Kist	364	350	349	301
M. Tilmant	304	293	262	194
F.S. Hubbell ²	273	314	464	342
C. Maas	361	336	333	312
A.H.G. Rinnooy Kan	327	289	291	267
J.H.M. Lindenberg	222	330	327	308

- Ter wille van de vergelijkbaarheid zijn de pensioenlasten van de onderneming herberekend volgens IAS 19, waarbij voor de jaren 2000-2003 van algemene aannames is uitgegaan.
- De pensioenlasten met betrekking tot F.S. Hubbell zijn omgerekend van US-dollars in euro's tegen de gemiddelde koers in dat jaar.

Leningen

In onderstaande tabel staat een overzicht van de verstrekte leningen aan de leden van de Raad van Bestuur. Deze leningen vallen onder de normale bedrijfsuitoefening en zijn verstrekt op voorwaarden die voor alle personeelsleden gelden. Voorts heeft de Raad van Commissarissen deze leningen goedgekeurd.

Aandelen ING Groep gehouden door leden van de Raad van Bestuur

Per 31 december 2003 had F.S. Hubbell (inclusief naaste familieleden) 1.104.100 aandelen ING Groep (2002 en 2001: 1.053.000), waarvan 405.455 (2002 en 2001: 405.000) in een trust zijn ondergebracht. De andere leden van de Raad van Bestuur (inclusief naaste familieleden) hadden geen aandelen ING Groep.

LENINGEN EN VOORSCHOTTEN AAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Bedragen in duizenden euro's	OPENSTAAND PER 31 DECEMBER	GEMIDDELDE RENTEVOET	AFLOSSINGEN	OPENSTAAND PER 31 DECEMBER	GEMIDDELDE RENTEVOET	AFLOSSINGEN	OPENSTAAND PER 31 DECEMBER	GEMIDDELDE RENTEVOET	AFLOSSINGEN
	2003			2002			2001		
E. Kist	862	5.0%		862	5.6%		862	5.6%	
C. Maas	446	4.0%	15	461	5.6%	17	478	5.6%	16
A.H.G. Rinnooy Kan	889	3.4%		889	3.5%		889	3.8%	
	2,197	4.1%	15	2,212	4.8%	17	2,229	4.9%	16

Aan andere leden van de Raad van Bestuur zijn geen leningen en voorschotten verstrekt.

**INFORMATIE OMTRENT DE OPTIES EN HET VERLOOP GEDURENDE HET BOEKJAAR VAN DE TOEGEKENDE OPTIES AAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR
(IN FUNCTIE PER 31 DECEMBER 2003)**

	<i>aantal opties</i>		<i>bedragen in euro's</i>			
	OPENSTAAND PER 31 DECEMBER 2002	TOEGEKEND IN 2003	NIET GEACCEPTEERD OF VERLOPEN IN 2003 (1)	OPENSTAAND PER 31 DECEMBER 2003	UITOEFENPRIJS	EXPIRATIEDATUM
E. Kist	50.000		50.000	0	31,85	26 mei 2003
	50.000			50.000	25,87	28 mei 2004
	50.000			50.000	28,68	3 apr 2005
	50.000			50.000	35,26	15 mrt 2006
	35.000			35.000	29,39	11 mrt 2012
		35.000		35.000	12,65	3 mrt 2013
M. Tilmant	50.000			50.000	26,10	28 mei 2004
	20.000			20.000	28,30	3 apr 2005
	30.000		15.000	15.000	28,68	3 apr 2005
	30.000			30.000	35,26	15 mrt 20 06
	20.000			20.000	35,80	15 mrt 2006
	21.000			21.000	29,39	11 mrt 2012
	14.000			14.000	29,50	11 mrt 2012
		35.000		35.000	12,65	3 mrt 2013
F.S. Hubbell	50.800		50.800	0	31,85	26 mei 2003
	40.000			40.000	25,87	28 mei 2004
	50.000			50.000	28,68	3 apr 2005
	50.000			50.000	35,26	15 mrt 2006
	35.000			35.000	29,39	11 mrt 2012
		35.000		35.000	12,65	3 mrt 2013
C. Maas	50.000		50.000	0	31,85	26 mei 2003
	50.000			50.000	25,87	28 mei 2004
	50.000			50.000	28,68	3 apr 2005
	50.000			50.000	35,26	15 mrt 2006
	35.000			35.000	29,39	11 mrt 2012
		35.000		35.000	12,65	3 mrt 2013
A.H.G. Rinnooy Kan	50.000		50.000	0	31,85	26 mei 2003
	50.000			50.000	25,87	28 mei 2004
	50.000		38.000	12.000	28,68	3 apr 2005
	50.000			50.000	35,26	15 mrt 2006
	35.000			35.000	29,39	11 mrt 2012
		35.000		35.000	12,65	3 mrt 2013

1. Niet geaccepteerd op datum toekenning of verlopen per expiratedatum.

REMUNERATIE RAAD VAN BESTUUR 2004

Beleid voor 2004

Met betrekking tot het beloningsbeleid voor 2004 is de Raad van Commissarissen van plan om de nieuwe beloningsstructuur die in 2003 werd ingevoerd verder uit te bouwen, waarbij de ontwikkeling naar een meer prestatiegerichte bedrijfscultuur wordt benadrukt. Het plan is om geleidelijk over te stappen naar de gangbare niveaus binnen Europa/Nederland via een geleidelijke verhoging van de target-niveaus van zowel de kortetermijnbonus als de langetermijnbonus (als percentage van het basissalaris).

Basissalaris Raad van Bestuur 2004

Het basissalaris van de leden van de Raad van Bestuur zal in 2004 niet worden verhoogd, gezien de gemaakte afspraken in het Nederlandse Sociaal Akkoord.

Kortetermijnbonus Raad van Bestuur 2004

Aangezien de Raad van Commissarissen nadruk wil blijven leggen op de variabele, prestatiegerelateerde beloning, heeft hij besloten om het niveau van de kortetermijnbonus te verhogen tot 50% van het basissalaris. De feitelijke uitbetaling kan variëren tussen 0% en 200% van de target-bonus, resulterend in een uitbetaling tussen 0% en 100% van het basissalaris.

De samenstelling van de kortetermijnbonus is voor 2004 gelijk aan die voor 2003: 70% wordt bepaald aan de hand van vooraf opgestelde financiële prestatie maatstaven voor het Groepsresultaat en 30% op basis van de individuele prestatiedoelstellingen die voor ieder lid van de Raad van Bestuur zijn opgesteld en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen is van mening dat in 2004 de jaarlijkse bonus voor de leden van de Raad van Bestuur wat betreft het Groepsresultaat gemeten zou moeten worden aan de hand van dezelfde financiële criteria die in 2003 zijn gehanteerd: operationele nettowinst, totale bedrijfslasten en het rendement op het economisch kapitaal. Deze criteria worden evenredig gewogen. De doelstellingen zijn uitdagend.

Langetermijnbonus Raad van Bestuur 2004

De Raad van Commissarissen stelt voor om het target-percentage van de nominale langetermijnbonus te bepalen op 50% van het basissalaris (zelfde target-percentage als de kortetermijnbo-

nus). Dit percentage kan variëren tussen 50% en 150% van de doelstelling (tussen 25% en 75% van het basissalaris). De langetermijnbonus blijft in 2004 gelijk aan het voorstel in 2003 (50% van de totale langetermijnbonus in opties en 50% in prestatie aandelen).

Evenals in 2003 zal de Raad van Commissarissen eind 2004 het totale aantal toe te kennen opties en voorwaardelijke prestatie aandelen gerelateerd aan de lange termijn vaststellen. De criteria hiervoor zijn het behalen van de drie vooraf vastgestelde financiële doelstellingen, zoals gedefinieerd in het plan voor de kortetermijnbonus 2004.

REMUNERATIE RAAD VAN COMMISSARISSSEN

In 2003 bedroeg de remuneratie van leden en oud-leden van de Raad van Commissarissen EUR 0,5 miljoen (2002 en 2001: EUR 0,6 miljoen). De remuneratie van de voorzitter bedroeg EUR 68.100; de overige leden ontvingen een remuneratie van EUR 38.600. Leden van een commissie uit de Raad van Commissarissen, niet zijnde de voorzitter, ontvingen voor dat lidmaatschap een remuneratie van EUR 1.360, alsmede een onkostenvergoeding van EUR 450 per bijgewoonde vergadering.

Het uitstaande bedrag per 31 december 2003 aan leningen en voorschotten aan de leden en oud-leden van de Raad van Commissarissen bedroeg EUR 1,8 miljoen tegen een gemiddelde rentevoet van 4,7%. Dit betrof een lening aan A.G. Jacobs tegen een gemiddelde rentevoet van 4,7% en een lening aan P.J.A. baron de Meester van EUR 0,2 miljoen tegen een gemiddelde rentevoet van 4,8%. Aan de andere leden van de Raad van Commissarissen zijn geen leningen of voorschotten verstrekt.

Het uitstaande bedrag per 31 december 2002 aan leningen en voorschotten aan de leden en oud-leden van de Raad van Commissarissen bedroeg EUR 1,6 miljoen tegen een gemiddelde rentevoet van 4,7%. Dit betrof een lening aan A.G. Jacobs. Aan de andere leden van de Raad van Commissarissen zijn geen leningen en voorschotten verstrekt.

Op 31 december 2003 werden door twee leden van de Raad van Commissarissen optierechten gehouden, die in voorgaande jaren aan hen werden toegekend als lid van de Raad van Bestuur, hetgeen is gespecificeerd in de nevenstaande tabel.

REMUNERATIE VAN DE LEDEN EN OUD-LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Bedragen in duizenden euro's

	2003	2002	2001
LEDEN RAAD VAN COMMISSARISSEN			
C.A.J. Herkströter	68	68	68
L. Gross Goldberg	40	39	29
P.F. van der Heijden	44	40	40
C.D. Hoffmann ¹	32	0	0
A.G. Jacobs	43	41	40
W. Kok ¹	29	0	0
G.J.A. van der Lugt	39	39	29
P.J.A. baron de Meester ²	52	48	48
J.D. Timmer	46	40	40
K. Vuursteen	39	29	0
	432	344	294
OUD-LEDEN RAAD VAN COMMISSARISSEN			
M. Ververs	23	68	68
L.A.A. van den Berghe	14	41	40
J.W. Berghuis		55	40
J. Kamminga		51	39
J. Stekelenburg	39	39	39
H. Tietmeyer	13	39	39
G. Verhagen			23
	521	637	582

1. Lid vanaf 15 april 2003

2. Inclusief een aanvullend bedrag om in overeenstemming te komen met zijn voormalige remuneratie als lid van de Raad van Commissarissen van BBL.

AANDELEN ING GROEP GEHOUDEN DOOR LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN ¹

aantal aandelen

	2003	2002	2001
LEDEN RAAD VAN COMMISSARISSEN			
C.J.A. Herkströter	1.616	1.616	1.616
L. Gross Goldberg	6.369	6.000	6.000
P.F. van der Heijden	1.716	1.716	0
A.G. Jacobs	0	0	1.890
P.J.A. baron de Meester	5.276	4.970	4.970
K. Vuursteen	1.510	1.510	0
	16.487	15.812	14.476

1. Inclusief aandelen ING Groep gehouden door naaste familieleden. Niet-genoemde leden van de Raad van Commissarissen (inclusief naaste familieleden) hielden geen aandelen ING Groep.

OPENSTAANDE OPTIES EN HET VERLOOP GEDURENDE HET BOEKJAAR VAN DE OPTIERECHTEN GEHOUDEN DOOR LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN
PER 31 DECEMBER 2003

	aantal opties		bedragen in euro's		
	OPENSTAAND PER 31 DECEMBER 2002	NIET GEACCEPTEERD OF VERLOPEN IN 2003	OPENSTAAND PER 31 DECEMBER 2003	UITOEFENPRIJS	EXPIRATIEDATUM
A.G. Jacobs	50.000	50.000		31,85	26 mei 2003
	20.840		20.840	25,87	28 mei 2004
G.J.A. van der Lugt	50.000	50.000		31,85	26 mei 2003
	50.000		50.000	25,87	28 mei 2004
	50.000	25.000	25.000	28,68	3 apr 2005

OPTIEREGELING

ING Groep heeft optierechten toegekend op aandelen ING aan een aantal leidinggevende functionarissen (leden van de Raad van Bestuur en de Executive Committees, algemeen directeuren en overige door de Raad van Bestuur aangewezen functionarissen), aan alle medewerkers van ING Groep in Nederland en aan een aanzienlijk aantal medewerkers in het buitenland. Het doel van de optieregeling is, naast het bevorderen van een duurzame groei van ING Groep, het aantrekken, behouden en motiveren van leidinggevende functionarissen en medewerkers.

ING Groep koopt direct of indirect eigen aandelen in op het moment dat de opties worden toegekend om aan haar verplichtingen die uit de bestaande optieregeling voortvloeien te voldoen en om het positierisico met betrekking tot de betreffende opties af te dekken. De doelstelling van dit beleid is een toename van het aantal aandelen te voorkomen, hetgeen zou resulteren in een verwatering van de nettowinst per aandeel. Per 31 december 2003 werden 28.068.191 eigen aandelen gehouden in verband met de optieregeling (2002: 28.437.105). Hiermee zijn de toegekende optierechten afgedekt, rekening houdend met de volgende factoren: uitoefenprijs, beurskoers, de zero-coupon rentevoet, dividendrendement, verwachte volatiliteit en gedrag van medewerkers.

Optierechten hebben een looptijd van vijf of tien jaar. Optierechten die niet binnen deze periode worden uitgeoefend, komen te vervallen. De Raad van Bestuur van ING Groep zal ieder jaar vaststellen of, en in welke mate, de optieregeling zal worden voortgezet. Toegekende optierechten zullen geldig blijven (tot uitoefendatum), zelfs na beëindiging van de optieregeling. Aan de optierechten zijn bepaalde voorwaarden verbonden, waaronder een dienstverband gedurende een bepaalde aaneengesloten periode. De uitoefenprijzen van de opties zijn gelijk aan de beurskoers van het aandeel ING Groep op de dag dat de opties worden toegekend.

De toegekende opties brengen voor ING Groep geen kosten met zich mee, anders dan administratieve kosten met betrekking tot de optieregeling en de financieringskosten van de inkoop van eigen aandelen. Door verschillen in het tijdstip van het toekennen van de optierechten en de inkoop van eigen aandelen om deze optiepositie af te dekken, kunnen resultaten ontstaan indien aandelen worden ingekocht tegen een andere prijs dan de uitoefenprijs van de opties. Deze resultaten worden in het Eigen vermogen verantwoord. ING Groep is echter niet voornemens dergelijke posities te creëren en indien posities ontstaan worden deze zo spoedig mogelijk afgedekt. Indien optierechten vervallen wordt het resultaat op (de verkoop van) de aandelen die waren gekocht om de optierechten af te dekken ten gunste dan wel ten laste van het Eigen vermogen gebracht.

De reële waarden zijn berekend met behulp van een model waarmee de prijzen van opties berekend kunnen worden. In dit model wordt de risicovrije interestvoet in de berekening meegenomen, evenals de verwachte looptijd van de toegekende opties, de verwachte volatiliteit van de certificaten van ING Groep aandelen en de verwachte dividenden.

AANTAL OPENSTAANDE EN UITOEFENBARE OPTIES ONDERSCHIEDEN NAAR JAAR VAN UITGIFTE EN UITOEFENPRIJS

BOEKJAAR	OORSPRONKELIJK AANTAL OPTIES	AANTAL OPENSTAANDE OPTIES PER 1 JANUARI 2003	AANTAL OPENSTAANDE OPTIES PER 31 DECEMBER 2003	UITOEFENPRIJS IN EURO'S
1998	101.400	65.900		18,15
	57.000			19,67
	51.200	29.200		25,41
	5.409.500	1.880.428		26,82
	481.000	240.300		30,29
	14.740.830	8.720.700		31,85
1999	4.962.540	3.028.714	2.876.032	25,25
	48.000	44.000	38.594	25,50
	576.626	252.244	246.650	25,67
	8.733.946	7.560.556	7.324.196	25,87
	1.412.200	1.335.700	1.290.700	26,10
	201.500	169.800	28.900	26,62
	1.408.438	832.200	780.592	26,92
2000	1.528.300	1.506.300	1.446.300	28,30
	17.853.130	15.250.068	7.282.326	28,68
	210.800	194.104	64.204	30,16
	1.872.376	1.698.178	1.431.118	35,26
	477.900	445.300	109.000	37,55
	865.580	712.100	678.500	37,74
2001	4.000	4.000		28,50
	341.203	341.203	324.720	28,60
	621.312	600.362	570.722	33,26
	900	900	900	33,33
	19.631.082	18.253.388	17.356.296	35,26
	1.555.720	1.553.720	1.491.080	35,80
	561.844	522.544	479.584	36,95
2002	69.800	69.800	67.300	19,25
	125.479	125.479	116.407	23,12
	187.240	185.240	170.490	28,55
	88.750	88.750	88.750	28,60
	19.533.286	19.230.256	18.404.173	29,39
	1.057.650	1.056.050	1.025.750	29,50
2003	1.167.350		1.152.050	12,55
	17.694.743		17.294.720	12,65
	901.213		855.783	14,24
	480		480	14,54
	90.291		90.291	18,32
	103.025		100.525	18,38
	500		500	18,63
	124.728.134	85.997.484	83.187.633	

MUTATIES IN DE OPTIERECHTEN

	AANTAL OPENSTAANDE OPTIES			GEWOGEN GEMIDDELDE UITOEFENPRIJS		
	2003	2002	2001	2003	2002	2001
RAAD VAN BESTUUR						
Stand begin van het jaar	1.350.800	1.474.800	1.399.680	30,26	27,54	23,34
Verstrekt	210.000	210.000	300.000	12,64	29,40	35,30
Uitgeoefend		334.000	224.880		17,72	11,75
Vervallen	303.800			31,30		
Overgeboekt naar Medewerkers ¹	220.000					
Stand eind van het jaar	1.037.000	1.350.800	1.474.800	27,05	30,26	27,54
MEDEWERKERS						
Stand begin van het jaar	84.620.784	69.571.115	54.944.160	30,53	30,45	28,02
Verstrekt	19.773.502	20.826.405	22.415.961	12,79	29,32	35,18
Uitgeoefend	95.935	3.028.910	3.687.126	12,69	20,44	25,30
Vervallen	22.367.718	2.747.826	4.101.880	29,93	30,51	28,38
Overgeboekt van Raad van Bestuur ¹	220.000					
Stand eind van het jaar	82.150.633	84.620.784	69.571.115	26,43	30,53	30,45

1. De openstaande optierechten van voormalige leden van de Raad van Bestuur worden opgenomen in het mutatie-overzicht van de medewerkers.

De gewogen gemiddelde reële waarde van de in 2003 verstrekte optierechten bedraagt EUR 3,64 (2002: EUR 6,78; 2001: EUR 8,71).

UITSTAANDE EN UITOEFENBARE OPTIERECHTEN PER 31 DECEMBER 2003

UITOEFENPRIJS IN EUROS	AANTAL UITSTAANDE OPTIES PER 31 DECEMBER 2003	GEWOGEN GEMIDDELDE RESTERENDE UITOEFENPERIODE	GEWOGEN GEMIDDELDE UITOEFENPRIJS	UITOEFENBARE OPTIES PER 31 DECEMBER 2003	GEWOGEN GEMIDDELDE UITOEFENPRIJS
0,00 – 15,00	19.303.033	9,13	12,71	127.100	12,69
15,00 – 20,00	258.616	9,53	18,59	12.776	19,25
20,00 – 25,00	116.407	8,65	23,12	27.049	23,12
25,00 – 30,00	41.328.173	5,74	28,13	19.823.207	26,93
30,00 – 35,00	635.826	4,47	32,95	158.152	32,91
35,00 – 40,00	21.545.578	4,79	35,42	5.443.628	35,53

UITSTAANDE OPTIES ONDERSCHIEDEN NAAR 'IN THE MONEY' EN 'OUT OF THE MONEY'

	2003	2002	2001
In the money	19.493.849		21.146.021
Out of the money	63.693.784	85.971.584	49.899.894

PRO FORMA RESULTATEN INDIEN DE OPTIERECHTEN TEN LASTE VAN DE WINST- EN VERLIESREKENING ZOUDEN ZIJN GEBRACHT¹

	ZOALS GERAPPOR- TEERD	PRO FORMA	ZOALS GERAPPOR- TEERD	PRO FORMA	ZOALS GERAPPOR- TEERD	PRO FORMA
	2003		2002		2001	
Nettowinst (in miljoenen euro's)	4.043	3.974	4.500	4.386	4.577	4.427
Gewone winst per aandeel (in euro's)	2,00	1,97	2,32	2,27	2,37	2,30
Verwaterde winst per aandeel (in euro's)	2,00	1,97	2,32	2,27	2,35	2,29

1. De bedragen in de pro forma kolommen geven de cijfers weer indien de reële waarde van de optierechten op het moment van toekenning ten laste van de winst- en verliesrekening zou zijn gebracht.

ONDERNEMINGSRADEN EN RAAD VAN ADVIES

CENTRALE ONDERNEMINGSRAAD

per 1 januari 2004

drs. J.A. Zuidema, *voorzitter*
mw. drs. M.J.A. Busse, *secretaris*
J.B.M. van Hest, *plv. voorzitter*
A.J. Bakkenist, *plv. secretaris*
ir. B.J.M. Beeren, R. Boekkamp,
R. Brands, drs. F. van Dijk, W. Dijkhuizen,
G.M. van Drimmelen, A.T. Halberstadt, D.
Heeroma, M.A.J.M. Hermanns, J.A.P.M. Janssen,
M. Koster, J.O.A. Langendam, G.R. Lenderink,
mr. B. Mantel, H. Meijer, H.P. Post,
W. van Puffelen, M. Roosjen, R.A.J. Ruivenkamp,
P. Schouten, A.G. Sneller, J. Verduin,
J.G. Vreugdenhil, P. de Widt

Na interne verkiezingen zal per 25 maart 2004 een nieuwe Centrale Ondernemingsraad worden benoemd.

EUROPESE ONDERNEMINGSRAAD

per 1 januari 2004

mw. S. Diehl, *voorzitter, Duitsland*
M. Blondeel, *secretaris, België*
A. Kihm, *plv. voorzitter, Luxemburg*
J.C. Van den Abeele, R. De Boelpaep, F. Dekerf,
O. Vandueren, *België*
mw. M. Fachinger, *Duitsland*
H. Laurant, *Frankrijk*
S. Ventouras, *Griekenland*
L. Szabo, *Hongarije*
A. Maher, *Ierland*
W. Marzi, *Italië*
D. Richard, *Luxemburg*
mw. M.J.A. Busse, mw. M.S. Coldenhoff-
Crisologo, mw. Th. van der Heide,
R.J.P. van der Heijden, M.A.J.M. Hermanns,
B. Hofstee, J.A.P.M. Janssen, A.G. Sneller,
Nederland
A. Gromada, mw. B. Kaszewska, Z. Wietrny,
Polen
mw. A. Dumitrescu, *Roemenië*
J. Sanz Gomez, *Spanje*
L. Slanicka, *Tsjechië*
mw. M. Phillips, C. Robertson, *Verenigd*
Koninkrijk

Na interne verkiezingen van lokale ondernemingsraden zal per 1 mei 2004 een nieuwe Europese Ondernemingsraad worden benoemd.

RAAD VAN ADVIES ING GROEP

per 1 januari 2004

De Raad van Advies adviseert de Raad van Bestuur over strategische, maatschappelijke en beleidsmatige onderwerpen of ontwikkelingen die voor ING van belang zijn.

drs. G.J.N.H. Cerfontaine, *voorzitter, voorzitter Raad van Bestuur Schiphol Group*
Yuan Chen, *president Staatsontwikkelingsbank, China*
H. Eggerstedt, *voormalig lid Raad van Bestuur Unilever*
M. Eyskens, *voormalig Eerste Minister van België*
dr. F.J.D. Goldschmeding, *oud-president Randstad Holding*
mw. prof. dr. L.J. Gunning-Schepers, *voorzitter Raad van Bestuur AMC*
drs. L.M.L.H.A. Hermans, *voorzitter MKB Nederland*
prof. J. Heskett, *Professor Emeritus of Business Logistics, Harvard University, VS*
ir. R.M.J. van der Meer, *lid Raad van Bestuur AKZO Nobel*
mr. P.A. Nouwen, *oud-hoofddirecteur ANWB*
mw. P. Roth, *burgemeester Frankfurt am Main, Duitsland*
drs. G.H.B. Verberg, *hoofddirecteur Nederlandse Gasunie*
drs. B.J.M. Verwaayen, *Chief Executive Officer BT Group, Verenigd Koninkrijk*
E.J. Wintzen, *directeur Ex'tent*

JURIDISCHE KENNISGEVING

In dit jaarverslag zijn verwachtingen omtrent toekomstige gebeurtenissen opgenomen. Deze verwachtingen zijn gebaseerd op de huidige inzichten en veronderstellingen van het management met betrekking tot bekende en onbekende risico's en onzekerheden. De feitelijke resultaten, prestaties of andere omstandigheden kunnen in meer dan geringe mate afwijken van de uitgesproken verwachtingen als gevolg van wijzigingen in onder meer (i) de algemene economische omstandigheden, met name in voor ING belangrijke markten, (ii) de omstandigheden op de financiële markten en/of in opkomende economieën, (iii) de frequentie en ernst van verzekerde schadegevallen, (iv) de sterfte-, invaliditeits- en ziektecijfers en ontwikkelingen hierin, (v) het verval in portefeuilles, (vi) het rentepeil, (vii) valutakoersen, (viii) concurrentieverhoudingen, (ix) wet- en regelgeving en (x) het beleid van overheden en/of regelgevende toezichthouders. ING acht zich niet verplicht de in dit document opgenomen toekomstverwachtingen op enig moment te actualiseren.

REDACTIE EN PRODUCTIE

ING Groep N.V., Corporate Communications, Amsterdam

—

ONTWERP EN DPP

Total Identity bv, Amsterdam

—

FOTOGRAFIE

Hans Heus, Alphen a/d Rijn

—

DRUKWERK

PlantijnCasparie Capelle a/d IJssel

—

BINDWERK

Binderij Hexspoor bv, Boxtel

ING Groep N.V.

Amstelveenseweg 500, 1081 KL Amsterdam

Postbus 810, 1000 AV Amsterdam

Telefoon 020 5415411

Fax 020 5415444

Internet: www.ing.com

Handelsregister Amsterdam,
nr. 33231073

BUSINESS PRINCIPLES

1. PERSOONLIJK GEDRAG

ING verwacht van al haar medewerkers, ongeacht hun functie, onberispelijk gedrag. Onderkend wordt, dat alle zakelijke contacten, zowel binnen als buiten de Groep, berusten op eerlijkheid, integriteit en rechtvaardigheid.

Het op beperkte schaal verlenen van gunsten en aanbieden van persoonlijke diensten kan onderdeel vormen van het opbouwen en onderhouden van normale zakelijke contacten. Voor ING-medewerkers geldt echter dat het aanvaarden van geschenken of het genieten van persoonlijke voordelen vermeden moet worden als daardoor de schijn zou kunnen ontstaan dat zij niet meer geheel vrij staan ten opzichte van de wederpartij.

Geen enkele vorm van omkoping is toegestaan. ING'ers mogen geen persoonlijke voordelen of betalingen aanvaarden dan wel vragen waarvoor een verantwoording ontbreekt, dan wel zelf dergelijke gunsten of betalingen aanbieden. Van medewerkers wordt geëist dat zij contacten vermijden die zouden kunnen leiden tot, of de schijn zouden kunnen wekken van conflicterende belangen of vermenging van zakelijke en privé-belangen.

ING verwacht dat al haar medewerkers zich houden aan de geldende wet- en regelgeving. Bovendien worden ING-medewerkers geacht geen zaken te doen met personen, bedrijven of instellingen, indien deze zaken verband houden met activiteiten die verboden zijn of als onethisch kunnen worden beschouwd.

Van alle medewerkers wordt verwacht dat zij zorgvuldig omgaan met informatie. Met name dient de vertrouwelijkheid van alle eigen zakelijk informatie en gegevensverwerking te worden gewaarborgd in overeenstemming met geldende wet- en regelgeving. Alle transacties die namens ING plaatsvinden dienen zorgvuldig en volledig te worden gedocumenteerd.

ING medewerkers mogen geen effectentransacties aangaan, die zijn gebaseerd op voorkennis of misbruik van confidentiële informatie of waarbij de schijn zou kunnen worden gewekt dat deze zijn gebaseerd op voorkennis of misbruik van confidentiële informatie.

2. CONTACTEN MET MEDEWERKERS

De contacten met medewerkers in alle geledingen van ING berusten op respect voor het individu. De Groep streeft ernaar alle medewerkers veilige werkomstandigheden en marktconforme arbeidsvoorwaarden te bieden. ING spant zich in voor gelijke kansen en voert een non-discriminatie beleid. Discriminatie naar sekse of ras is niet toegestaan. ING stimuleert de persoonlijke loopbaanontwikkeling door het aanbieden van vooruitstrevende carrière- en trainingsprogramma's.

3. MILIEU

ING realiseert zich dat bepaalde natuurlijke hulpbronnen schaars zijn en dat er op verantwoorde wijze mee omgegaan moet worden. Dat komt tot uiting in het interne en externe beleid van ING met als doel behoud van het milieu. Extern probeert ING met haar dienstverlening actief in te spelen op commerciële ontwikkelingen op milieugebied en op het gebied van professioneel beheer van milieurisico's. Intern is het doel de milieubelasting die door ING zelf wordt veroorzaakt te beheersen.

4. INTERNATIONALE ACTIVITEITEN

Als wereldwijde aanbieder van financiële diensten, heeft ING te maken met buitenlandse wet- en regelgeving en met zakelijke en particuliere klanten met verschillende achtergronden en culturen. Het is daarom belangrijk dat ING respect heeft voor andere culturen en tegelijkertijd de Business Principles naleeft.

ING verplicht zich de geldende wet- en regelgeving te respecteren. Voorop staat dat ING een commerciële organisatie is en de activiteiten van ING een zakelijk doel dienen. ING mengt zich niet in politieke of partijpolitiek aangelegenheden. Ook verstrekt zij geen giften of donaties aan politieke partijen. Binnen de grenzen van haar bedrijfsvoering, behoudt ING zich echter het recht voor om zich, na zorgvuldige afweging, uit te spreken over zaken die van belang kunnen zijn voor haar medewerkers, aandeelhouders of klanten.

5. COMMUNICATIE EN BEKENDMAKINGEN

ING hecht veel belang aan open en heldere communicatie met haar klanten, medewerkers en aandeelhouders en de maatschappij als geheel waarbij de vertrouwelijkheid van zakelijke gegevens uiteraard gewaarborgd blijft.

ING doet haar uiterste best om er voor te zorgen dat rapporten en documenten die zij indient of neerlegt bij haar toezichthouders of die zij anderszins bekend maakt, volledige, faire, accurate, tijdige en begrijpelijke bekendmakingen bevatten.

6. MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID

ING vindt dat overal waar zij actief is, een goede relatie met de lokale gemeenschap van fundamenteel belang is voor succes op de lange termijn. De maatschappelijke betrokkenheid van ING is gebaseerd op wederzijds respect en actieve samenwerking en richt zich op bestendige en goede, op wederzijds vertrouwen gebaseerde relaties tussen de Groep en de lokale gemeenschap.

Activiteiten op het gebied van cultuur, sport en milieu staan centraal in het beleid waarmee ING haar maatschappelijke betrokkenheid uitdraagt. Individuele medewerkers worden gestimuleerd om een positieve bijdrage te leveren aan maatschappelijke activiteiten.

7. ECONOMISCH BELEID

Als commerciële onderneming ziet ING het als haar plicht om haar aandeelhouders een adequaat rendement te bieden. De opvatting van ING is, dat de markteconomie het meest effectieve model is om het beste rendement te behalen voor klanten, investeerders en medewerkers, evenals voor de landen en gebieden waar zij actief is. De voorwaarden die worden gesteld bij kredietverlening en investeringen zijn allereerst van economische aard. Met inachtneming van de wensen van de klanten, worden hierbij tevens maatschappelijke en milieuaspecten betrokken.

8. CONCURRENTIE

ING erkent de vele voordelen van het opereren in een vrije markteconomie. Dit wil echter niet zeggen dat de ethische aspecten hierbij uit het oog worden verloren. Geen enkele ING'er mag een concurrent in diskrediet brengen of ongeoorloofde middelen gebruiken om enig voordeel voor ING te behalen.

9. WIJZIGINGEN OF AFWIJKINGEN

Alle wijzigingen of afwijkingen van deze Business Principles zullen, voor zover noodzakelijk, direct worden bekend gemaakt als vereist volgens toepasselijke wet- en regelgeving.

ING-PUBLICATIES

- Samenvatting jaarverslag, in het Nederlands, Engels, Frans en Duits
- Jaarverslag, in het Nederlands en Engels
- Jaarverslag ING in de Samenleving, in het Nederlands en Engels
- Jaarrekening, in het Nederlands en Engels
- Annual Report on Form 20-F (volgens SEC-richtlijnen), in het Engels

Deze publicaties zijn beschikbaar op internet: www.ing.com.

De publicaties kunnen worden aangevraagd op internet: www.ing.com/groep onder ING-publicaties, per fax: 0411 652125 of per post: postbus 258, 5280 AG Boxtel.

WWW.ING.COM