

JAARVERSLAG
ING GROEP
2002



MISSIE, PROFIEL, STRATEGIE



Missie

ING wil een vooraanstaande, wereldwijd opererende, klantgerichte, innovatieve en kosten-efficiënte 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 60 miljoen klanten in 60 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 de continuïteit en de groeimogelijkheden van ING.

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. Deze gedragsregels zijn gebaseerd op de kernwaarden van de Groep: klantgerichtheid, ondernemerschap, professionaliteit, teamwerk en integriteit.

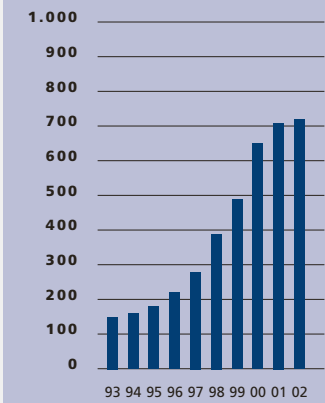
Strategie

Gezien de vooruitzichten van geringe of zelfs geen economische groei, heeft de Raad van Bestuur de volgende strategische doelstellingen voor de periode 2003-2005 vastgesteld:

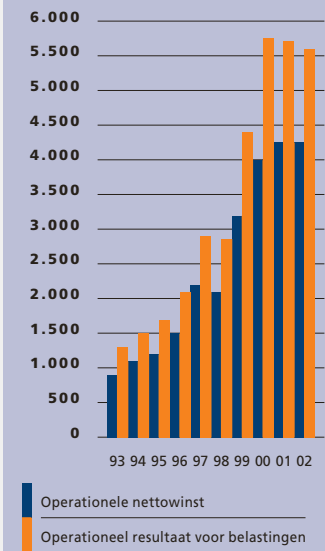
1. Verbeteren van de solvabiliteit en andere belangrijke ratio's om de solide financiële basis te handhaven;
2. Optimaliseren van de bestaande portefeuilles;
3. Waarde creëren voor de klant met een multi-product/multi-distributiestrategie;
4. Verder ontwikkelen van de specialiteiten van ING: direct banking,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

10 JAAR KERNCIJFERS

BALANSTOTAAL
in miljarden euro's



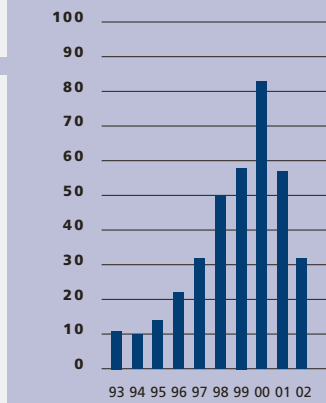
OPERATIONELE RESULTATEN
in miljoenen euro's



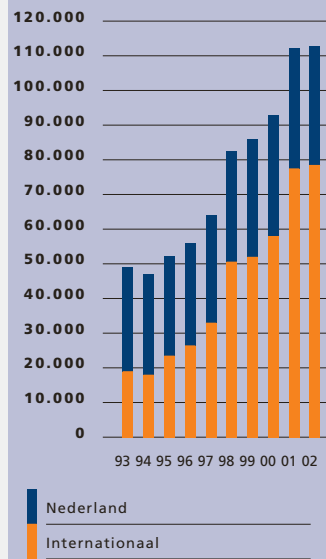
	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993
BALANS (in miljarden euro's)										
Eigen vermogen	18	22	25	35	29	22	16	11	10	10
Balanstotaal	716	705	650	493	395	282	221	180	160	154
BEHEERD VERMOGEN (in miljarden euro's)										
	449	513	503	345	253	174	112	95	57	53
MARKTWAARDE (in miljarden euro's)										
	32	57	83	58	50	32	22	14	10	11
RESULTATEN (in miljoenen euro's)										
Baten verzekeringsactiviteiten (1)	65.337	63.077	38.307	29.720	26.908	19.535	15.226	13.447	12.757	13.424
Baten bancaire activiteiten	11.201	11.111	11.302	9.876	8.415	6.306	5.316	4.428	3.706	3.529
OPERATIONEEL RESULTAAT VOOR BELASTINGEN										
Verzekeringsactiviteiten	4.173	3.571	3.162	2.400	2.065	1.644	1.101	929	809	707
Bancaire activiteiten	1.468	2.170	2.605	1.981	804	1.276	968	795	685	607
Operationeel resultaat voor belastingen	5.641	5.741	5.767	4.381	2.869	2.920	2.069	1.724	1.494	1.314
Operationele nettowinst	4.253	4.252	4.008	3.229	2.103	2.180	1.507	1.202	1.045	921
Nettowinst	4.500	4.577	11.984	4.922	2.669	2.206	1.507	1.202	1.045	921
CIJFERS PER GEWOON AANDEEL (nominaal EUR 0,24)										
Operationele nettowinst	2,20	2,20	2,09	1,68	1,12	1,40	1,04	0,87	0,79	0,73
Nettowinst	2,32	2,37	6,27	2,56	1,42	1,42	1,04	0,87	0,79	0,73
Uitkeerbare nettowinst	2,20	2,20	2,56	1,84	1,42	1,42	1,04	0,87	0,79	0,73
Dividend	0,97	0,97	1,13	0,82	0,63	0,52	0,46	0,38	0,34	0,32
Eigen vermogen	9,14	11,03	13,04	17,90	15,21	13,30	10,63	7,56	7,23	7,46
RATIO'S (in %)										
ING GROEP										
Rendement op eigen vermogen (ROE)	21,6	18,4	12,2	10,3	8,3	12,0	11,5	12,1	10,6	8,6
Groei operationele nettowinst	0	6	24	53	-4	45	25	15	13	11
Uitkeringspercentage	44,1	44,1	43,9	44,4	43,9	36,9	43,9	43,2	43,0	43,4
VERZEKERINGSACTIVITEITEN										
Vershil premiegroei/kostenstijging	16	3	2	7	9	6	3	-2	4	9
Premie-inkomen leven als % van totaal premie-inkomen	85	88	86	84	82	75	70	69	69	68
Combined ratio schadebedrijf	102	103	104	107	106	102	103	104	105	108
BANCAIRE ACTIVITEITEN										
BIS-ratio ING Bank	10,98	10,57	10,75	10,38	10,86	10,77	10,89	11,07	11,12	10,90
Tier-1-ratio ING Bank	7,31	7,03	7,22	7,02	7,14	7,13	7,57	6,79	6,59	6,18
Efficiencyratio	71,0 (2)	71,7 (2)	72,1 (2)	73,6 (2)	79,7	72,8	72,1	70,9	68,9	70,2
MEDEWERKERS (gemiddeld aantal dagtaken)										
	113.060	112.000	92.650	86.040	82.750	64.160	55.990	52.140	46.980	49.030

(1) Aangepast voor herrubricering. (2) Exclusief ING Direct.

MARKTWAARDE
in miljarden euro's



MEDEWERKERS
gemiddeld aantal dagtaken



INHOUD

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

2 BERICHT VAN DE VOORZITTER

5 Organisatiestructuur en
bestuurssamenstelling
6 Aandeelhoudersinformatie

8 WERKEN IN ING HOUSE

18 BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

22 VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

22 Financiële hoofdpunten
26 Groepsstrategie en vooruitzichten
28 ING Europa
34 ING Americas
38 ING Azië/Pacific
42 Asset Management
46 ING Direct
48 ING in de samenleving
50 Personeelsbeleid
52 Risicobeheer

57 FINANCIËLE INFORMATIE

57 Gebeurtenissen na balansdatum
57 Accountantsverklaring
58 Samenvatting jaarcijfers
69 Additionele informatie
69 - RAROC
70 - Embedded value
73 - Kapitalisatie
75 - Efficiencyratio's
75 - Credit ratings

76 CORPORATE GOVERNANCE

76 Recente ontwikkelingen
77 Governance bij ING
79 - Informatie over leden Raad
van Commissarissen
80 - Informatie over leden Raad van Bestuur
81 - Bezoldiging Raad van Bestuur
85 - Bezoldiging Raad van Commissarissen
86 - Optieplan
89 Rapporten van de Stichtingen
91 Ondernemingsraden en Adviesraad

Producten en diensten, *binnenzijde omslag*



BERICHT VAN DE VOORZITTER

2002 IN HET KORT

Nettowinst van EUR 4,3 miljard een evenaring van de winst over 2001

Lager eigen vermogen als gevolg van de dalende aandelenmarkten

Solvabiliteit nog steeds ruim boven wettelijk vereiste niveaus

Succesvolle specialiteiten: direct banking, verzekeren in opkomende markten en pensioenen

Aan eenieder die bij ING betrokken is!

Met een operationele nettowinst van EUR 4.253 miljoen, een evenaring van het goede resultaat over 2001, is ING in een van de moeilijkste jaren van onze geschiedenis goed overeind gebleven.

Door het slechte economische klimaat, vooral ontstaan door politieke onzekerheden, kwam de omzet-groei onder druk te staan en stegen de debiteurenverliezen naar ongekende hoogte. Daarnaast kregen wij te maken met een aanzienlijke afwaardering van onze beleggingsportefeuille, waardoor het eigen vermogen is gedaald. Daarom hebben we een aantal maatregelen genomen, zowel voor de korte als voor de lange termijn, om onze solvabiliteit te versterken. Onze brede mix aan activiteiten en geografische spreiding hebben onder deze moeilijke marktomstandigheden wederom hun waarde bewezen. De omzet is autonoom met 5% gestegen, de operationele nettowinst en de winst per aandeel waren gelijk aan de hoge niveaus van 2001. Strikte kostenbeheersing tot uiting komend in een autonome daling van de kosten met 3%, droeg bij aan onze resultaten.

Vooruitgang met specialiteiten

De bedrijven in de Benelux leverden opnieuw uitstekende prestaties en genereerden het merendeel van de winst. Wij hebben voorts goede vooruitgang geboekt met onze specialiteiten: direct banking, verzekeringen in opkomende markten en pensioenen. ING Direct kon profiteren van de verschuiving van beleggen naar sparen. Het aantal klanten van ING Direct verdubbelde tot 5 miljoen en de toe-vertrouwde middelen stegen van EUR 24 miljard tot EUR 55 miljard in 2002. Tot ons genoegen konden wij begin 2003 meedelen dat wij onze direct banking-activiteiten verder hebben kunnen versterken met de acquisitie van het Duitse Entrium, waarmee ons klantenbestand met één miljoen is uitgebreid. Onze verzekeringsbedrijven en pensioenfondsen in opkomende markten rapporteerden wederom dubbele groeicijfers qua omzet en winst. ING introduceerde als eerste buitenlandse onderneming een particulier pensioenfonds in Rusland. Pensioenen zullen een speerpunt zijn in onze commerciële strategie voor de komende jaren.

Integratie bedrijven in de VS

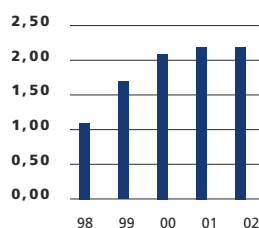
Onze activiteiten in de VS gericht op de particuliere markt en employee benefits boekten lagere winsten dan verwacht omdat veel producten direct gekoppeld zijn aan de aandelenkoersen. Terwijl zij het moeilijke beursklimaat het hoofd moesten bieden, hebben management en medewerkers in de VS de integratie van de verschillende bedrijfsonderdelen tot één bedrijf nagenoeg kunnen afronden. Het geïntegreerde bedrijf, dat actief is onder de merknaam ING, heeft in de VS een top-vijf-positie op het gebied van vermogensvorming. Wij zijn ervan overtuigd dat ons geïntegreerde Amerikaanse bedrijf goede aandeelhouderswaarde zal opleveren, zeker wanneer de markt weer aantrekt. Bij onze bedrijven in Canada, Mexico en Azië/Pacific verbeterden de resultaten aanzienlijk.

Strategische allianties

We zijn strategische allianties aangegaan in markten met aantrekkelijke groeiperspectieven. Onze positie als toonaangevende verzekeraar in Zuid-Amerika is versterkt door de acquisitie van een 49%-belang in Sul América, de op een na grootste verzekeraar van Brazilië. ING versterkte ook haar positie als op een na grootste buitenlandse verzekeringsmaatschappij in Azië (exclusief Japan). In de Chinese stad Dalian hebben we een tweede joint-venture voor levensverzekeringen opgericht. In India en Korea hebben we onze strategische allianties met lokale banken (Vysya Bank, Kookmin) verstevigd. We zijn een joint-venture aangegaan met ANZ voor beleggingsfondsen en levensverzekeringen in Australië en Nieuw-Zeeland en wij hebben een strategisch samenwerkingsverband gevormd met de Bank of New York voor effectenbewaardiensten. In China kreeg ING Investment Management goedkeuring voor een joint-venture voor fondsenbeheer en was daarmee de eerste buitenlandse maatschappij die in dit land beleggingsfondsen ging verkopen.

OPERATIONELE NETTOWINST
PER AANDEEL

in euro's





NIEUW HOOFDKANTOOR

Ewald Kist, voorzitter van de Raad van Bestuur, voor het nieuwe hoofdkantoor van ING Groep in Amsterdam, het onderkomen voor 400 stafmedewerkers. "Dit unieke gebouw, bestaande uit glas en staal, staat symbool voor de innovatie en transparantie waarnaar wij streven in onze financiële dienstverlening."

Betrouwbare partner

Financiële dienstverlening is een zaak van vertrouwen. Consumenten hechten sterk aan veiligheid en betrouwbaarheid bij het kiezen van een partner die hun financiële zaken behartigt. ING is al meer dan 150 jaar een dergelijke partner. Onze doelstelling is onder alle omstandigheden een sterke, betrouwbare financiële dienstverlener te zijn. Dus als ongunstige marktontwikkelingen onze solvabiliteit beïnvloeden, zoals in het afgelopen jaar, dan kunnen klanten en zakelijke partners erop rekenen dat wij alles zullen doen wat nodig is om onze financiële kracht te handhaven.

Hoewel onze solvabiliteit ruim boven de wettelijk vereiste niveaus bleef, hebben we een aantal maatregelen genomen om de solvabiliteit te versterken, zoals het uitgeven van een eeuwigdurende, achtergestelde lening van EUR 1,1 miljard, de herinvoering van het keuzedividend (contant of in aandelen), de verkoop van ING-aandelen ter waarde van EUR 650 miljoen die dienden ter afdekking van de personeelsopties en een betere aanwending van kapitaal.

Concentratie op kernactiviteiten

In de komende jaren blijven wij ons richten op de verdere uitbouw van ons bedrijf en blijven wij werken aan de verbetering van wat we al hebben. We concentreren ons daarbij met onze kernactiviteiten op de klanten in onze kernlanden. Met andere woorden: we zullen proberen om waar wij al goed in zijn nog beter te doen. Bedrijven die structureel niet aan onze rendementsdoelstellingen beantwoorden of te weinig schaalgroottes hebben, worden verkocht, stopgezet of gereorganiseerd en we trekken ons terug uit die landen en activiteiten die onvoldoende groeiperspectief bieden. Het maximaliseren van onze resultaten is een vereiste voor continue winstgroei en voor het verbeteren van onze ratings.

Met een sterk wereldmerk kunnen wij ons zowel in de particuliere als de zakelijke markt onderscheiden. Het afgelopen jaar hebben we geweldige voortgang geboekt met de naamswijziging van een groot aantal labels en het positioneren van ING als een betrouwbare en innovatieve financiële dienstverlener.

Niet langer automatische stijging verkoopwinsten op aandelen

Kapitaal is schaars. Daarom investeren we het daar waar we het beste rendement kunnen behalen na een zorgvuldige evaluatie van risico's en opbrengsten. Wij zijn gestopt met het automatisch laten stijgen van verkoopwinsten op aandelenbeleggingen met 15% per jaar. De verkoopwinsten op aandelenbeleggingen (en vastgoed) zullen vanaf nu worden bepaald op basis van de actuele marktontwikkelingen.

VOORUITZICHTEN

Einde aan automatische
stijging verkoopwinsten
op aandelen

—
Nadruk op onze
kernactiviteiten

—
Verdere ontwikkeling van
het wereldwijde ING-merk

—
Vernieuwing bestuurlijke
structuur van ING

Sterker door synergie

Synergie bleef een belangrijk onderwerp in 2002. Alle bedrijfsonderdelen in Nederland zijn betrokken bij een omvangrijke herstructurering waarbij de activiteiten worden gegroepeerd in vier divisies: Retail, Wholesale, Intermediair en Operations/IT. De activiteiten van ING Investment Management zijn geïntegreerd in onze drie regionale bestuurlijke centra om ons vermogensbeheer dichterbij onze distributiekanaalen te brengen. Er zijn vele nieuwe shared service centers opgezet. Binnen Operations/IT lopen er talrijke projecten ter verbetering van de dienstverlening aan de klant waarbij tegelijkertijd het kostenniveau wordt verlaagd.

Aanpassen aan de nieuwe realiteit

Hoewel de economische en politieke vooruitzichten voor 2003 en daarna uitermate onzeker zijn, ben ik optimistisch dat ING zich met succes zal weten aan te passen aan de nieuwe realiteit van dit decennium. Wij zullen er hard aan werken om ook in de toekomst te blijven groeien. We bezetten goede posities in markten en productcategorieën die aantrekkelijke groeimogelijkheden bieden, zelfs in tijden van economische neergang. Bovendien zijn er binnen ING nog steeds veel mogelijkheden tot synergie.

Aandacht voor onze klanten

We danken onze klanten en zakelijke partners voor hun vertrouwen in ING. Wij blijven hen een breed productassortiment bieden op het gebied van verzekeren, bankieren en vermogensbeheer via het distributiekanaal van hun keuze, of dat nu internet, een call-center, een bankkantoor of een persoonlijk adviseur is. Hoewel het merendeel van de omzet van ING afkomstig is uit de financiële dienstverlening aan particulieren, zullen wij in geselecteerde markten, met de nadruk op Europa, wholesale-diensten blijven bieden aan lokale en wereldwijd opererende ondernemingen.

Moderne corporate governance

Onze dank gaat uit naar onze aandeelhouders, die ondanks de scherpe daling van onze beurskoers in het afgelopen jaar in ons zijn blijven geloven. We zullen onze uiterste best doen om hen een goed rendement te bieden op hun belegging. De begin 2003 gepresenteerde veranderingen in onze bestuurlijke structuur vergroten de invloed van de aandeelhouders aanzienlijk en geven hen volledig stemrecht. Hierdoor worden ook de 'checks and balances' versterkt. De verandering in de medezeggenschap, waardoor het Bestuur ING Nederland het eerste aanspreekpunt wordt voor de Centrale Ondernemingsraad, weerspiegelt de verdergaande internationalisering van onze Groep.

Wij zijn van mening dat de voorgestelde veranderingen zullen leiden tot een modern bestuursstelsel dat inspeelt op internationale ontwikkelingen, waarbij de bewezen voordelen van de bestaande structuren van ING worden gehandhaafd. De nieuwe corporate-governance-initiatieven zijn een goed praktijkvoorbeeld van ons streven naar meer transparantie. Dit streven wordt ook gesymboliseerd door ons nieuwe hoofdkantoor in Amsterdam, ING House, dat afgelopen jaar door Zijne Koninklijke Hoogheid Prins Willem-Alexander werd geopend. Wij blijven ons inspannen om onszelf te positioneren als een betrouwbare 'corporate citizen'. Over de voortgang op deze terreinen zullen we verslag doen in ons rapport 'ING in de Samenleving'.

Vertrouwen in ons personeel

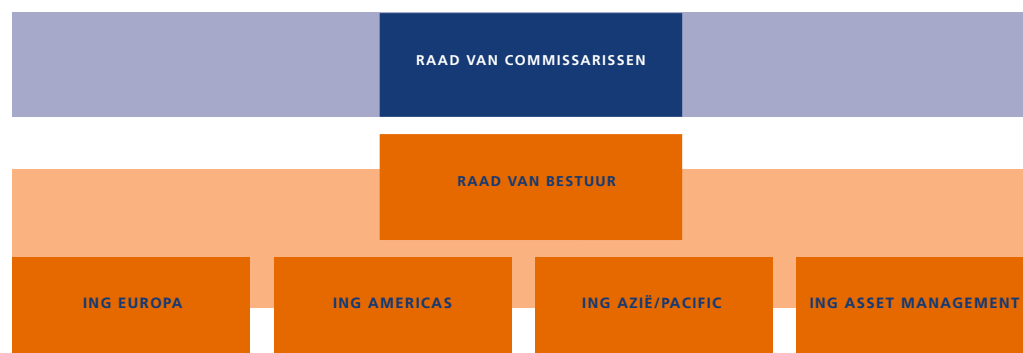
Ten slotte een woord van dank aan onze 115.000 medewerkers wereldwijd die hard hebben gewerkt in het moeilijke jaar 2002. ING wil een goede, moderne werkgever zijn met een personeelsbeleid waarin diversiteit, permanente educatie en een goede balans tussen werk en privé ruim aandacht krijgen. Met de overgang naar een wereldwijde merknaam en door talloze integratie- en samenwerkingsprojecten, merken we in toenemende mate dat onze medewerkers er trots op zijn deel uit te maken van een wereldwijd, succesvol team. Mijn collega's en ik hebben alle vertrouwen in onze managers en werknemers. Zij doen er alles aan om ING op koers te houden en te zorgen voor een continue, stabiele ontwikkeling die alle betrokkenen ten goede komt.



EWALD KIST

Voorzitter Raad van Bestuur

ORGANISATIESTRUCTUUR EN BESTUURSSAMENSTELLING



Bestuurssamenstelling per 31 december 2002

RAAD VAN COMMISSARISSEN

drs. C.A.J. Herkströter RA (65) *voorzitter*
 ir. M. Ververs¹ (69) *vice-voorzitter*
 mw. prof. dr. L.A.A. van den Berghe¹ (51)
 mw. L. Gross Goldberg (65)
 prof. mr. P.F. van der Heijden (53)
 drs. A.G. Jacobs (66)
 G.J.A. van der Lugt (62)
 prof. dr. ir. P.J.A. baron de Meester (67)
 J. Stekelenburg (61)
 prof. dr. H. Tietmeyer¹ (71)
 J.D. Timmer² (69)
 ir. K. Vuursteen (61)

AUDIT COMMITTEE

ir. M. Ververs¹ *voorzitter*
 mw. prof. dr. L.A.A. van den Berghe¹
 drs. A.G. Jacobs³
 prof. dr. ir. P.J.A. baron de Meester

HONORERINGS- EN NOMINATIECOMMISSIE

drs. C.A.J. Herkströter RA *voorzitter*
 prof. mr. P.F. van der Heijden
 J.D. Timmer

CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEE

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

RAAD VAN BESTUUR

mr. E. Kist (58) *voorzitter*
 M. Tilmant (50) *vice-voorzitter*
 F.S. Hubbell (51)
 ir. J.H.M. Lindenbergh⁴ (59)
 drs. ing. C. Maas (55) *chief financial officer*
 dr. A.H.G. Rinnooy Kan (53)

EXECUTIVE COMMITTEES

ING Europa

M. Tilmant (50) *voorzitter*
 ir. J.H.M. Lindenbergh⁵ (59) *voorzitter*
 E. Dralans (54)
 mw. dr. A.G.Z. Kemna⁶ (45)
 jhr. drs. D. Laman Trip (56)
 drs. J.A. Nijssen (49)
 drs. A.H. van Tooren⁶ (55)
 L. Vandewalle (58)
 drs. H.K. Verkoren (55)
 Th.C. de Vries (55)

ING Americas

F.S. Hubbell (51) *voorzitter*
 Y. Brouillette (51)
 R.W. Crispin⁶ (56)
 R.G. Hilliard (59)
 T.J. McInerney (46)

ING Azië/Pacific

F.S. Hubbell (51) *voorzitter*
 J.P.M. Kemp MBA (53)
 P.S.C. Poon (55)
 P.F. Scully⁶ (49)
 P.R. Shirriff⁷ (57)

ING Asset Management*

dr. A.H.G. Rinnooy Kan (53) *voorzitter*
 drs. A.H. van Tooren⁵ (55)

* Asset Management platform vanaf 1 januari 2003.

Voor meer informatie over de leden van de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur, zie bladzijde 79 en 80.

1) Tot 15 april 2003.

2) Lid Audit Committee vanaf 15 april 2003.

3) Voorzitter Audit Committee vanaf 15 april 2003.

4) Pensioen per 1 juli 2003.

5) Tot 1 september 2002.

6) Vanaf 1 september 2002.

7) Pensioen per 1 april 2003.

AANDEELHOUDERSINFORMATIE

FOCUS OP FINANCIËLE RESULTATEN

Cees Maas, lid van de Raad van Bestuur en Chief Financial Officer, in zijn werkkamer in ING House, waar hij de financiële resultaten bespreekt met de directie van Corporate Control & Finance, Hans van Barneveld (staand) en Ronald Nijsen.



Dividendbeleid

ING zal aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april 2003 een voorstel voorleggen om met ingang van het slotdividend over 2002 een keuzedividend in contanten of aandelen in te voeren. Daarbij zal ING het dividend in contanten volledig financieren uit de verkoop van die certificaten van aandelen die zouden zijn uitgegeven indien de aandeelhouders in plaats van contanten hadden gekozen voor aandelen. Deze beleidswijziging stelt ING in staat haar solvabiliteit verder te versterken. De additionele solvabiliteit dient als risicobuffer voor schommelingen in de waarde van de activa en om autonome groei te financieren.

Ratings

Als gevolg van het verslechterde economische klimaat heeft ING frequenter contact onderhouden met de ratingbureaus. De rating van ING Groep N.V. en ING Verzekeringen N.V. werd door Standard & Poor's een stap verlaagd tot A+ en eind december 2002 gaf Moody's aan dat zij bezig was de ratings, Aa2, voor beide juridische entiteiten opnieuw te beoordelen. Zowel Standard & Poor's als Moody's herbevestigden de rating van ING Bank N.V. over het verslagjaar (resp. AA-, Aa2). Op bladzijde 75 staat een overzicht van de verschillende ratings.

Corporate governance

ING heeft in 2002 haar corporate governance-structuur herzien, als gevolg waarvan een aantal

voorstellen zal worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2003. Doel van deze voorstellen is een juiste balans te creëren in de corporate governance-structuur, waarbij enerzijds de invloed van de aandeelhouders wordt uitgebreid en anderzijds recht wordt gedaan aan de wens van ING om zich te kunnen verdedigen tegen vijandige overnames. Meer informatie over corporate governance vindt u in het betreffende hoofdstuk, vanaf bladzijde 76.

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 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 2002 drie certificaathouders bekend met een (potentieel) belang in ING Groep tussen 5 en 10%. Het betreft ABN AMRO, Aegon en Fortis Utrecht.

INVESTOR RELATIONS

Naast financiële persberichten geeft ING het Aandeelhouders-nieuws en Aandeelhoudersbulletin uit. Voor meer informatie kan men 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

DIVIDENDHISTORIE

<i>in euro's</i>	VOORSTEL 2002	2001	2000	1999	1998
Interimdividend	0,48	0,47	0,41	0,32	0,30
Slotdividend	0,49	0,50	0,72*	0,50	0,33
Totaal	0,97	0,97	1,13	0,82	0,63

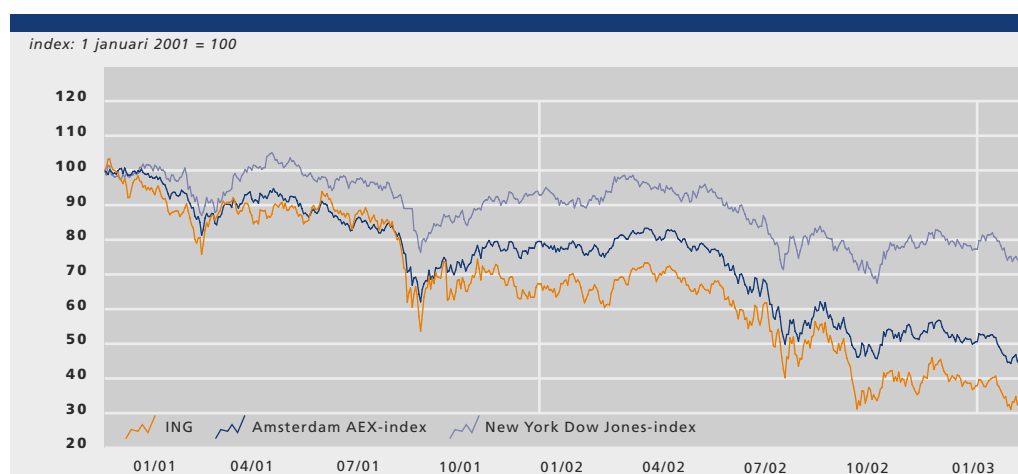
* Inclusief een extra dividend EUR 0,19.

KOERSEN CERTIFICATEN VAN GEWONE AANDELEN

<i>Euronext Amsterdam, in euro's</i>	2002	2001	2000	1999	1998
Hoogste beurskoers	31,20	43,97	42,76	30,59	34,83
Laagste beurskoers	13,29	22,80	24,26	22,18	15,70
Koers ultimo	16,14	28,64	42,54	29,97	25,98
Koers/winstverhouding*	7,3	13,0	20,4	17,9	23,3

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

KOERSVERLOOP ING-AANDEEL



AANTAL UITSTAANDE AANDELEN EN WARRANTS

<i>in miljoenen</i>	ULTIMO 2002	ULTIMO 2001
(Certificaten van) gewone aandelen van nominaal EUR 0,24	1.992,7	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	28,4	69,1

MAATSCHAPPELIJK EN GEPLAATST KAPITAAL

<i>in miljoenen euro's</i>	ULTIMO 2002	ULTIMO 2001
GEWONE AANDELEN		
- maatschappelijk	720,0	720,0
- geplaatst	478,2	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	—	—

BELANGRIJKE
DATA IN 2003*

Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders

(Circustheater, Den Haag)

dinsdag 15 april 2003, 10.30 uur

Notering ING-aandeel ex-slotdividend 2002

donderdag 17 april 2003

Betaalbaarstelling slotdividend 2002

vrijdag 23 mei 2003

Publicatie cijfers eerste kwartaal 2003

donderdag 15 mei 2003

Publicatie cijfers tweede kwartaal 2003

donderdag 14 augustus 2003

Notering ING-aandeel ex-interimdividend 2003

maandag 18 augustus 2003

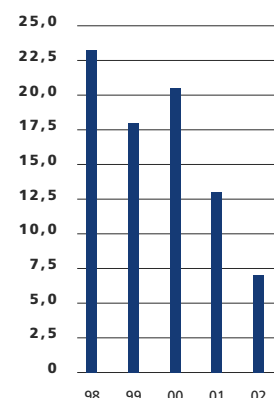
Publicatie cijfers derde kwartaal 2003

vrijdag 14 november 2003.

* Alle data onder voorbehoud

ING-AANDEEL

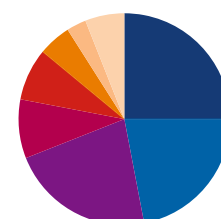
koers-winstverhouding



GEOGRAFISCHE SPREIDING

ING-AANDELEN

in %



Verenigd Koninkrijk	25
VS en Canada	22
Nederland	22
Luxemburg	9
België	8
Zwitserland	5
Duitsland	3
Overig	6

ING HOUSE IN HET KORT

Eerste paal
16 november 1999

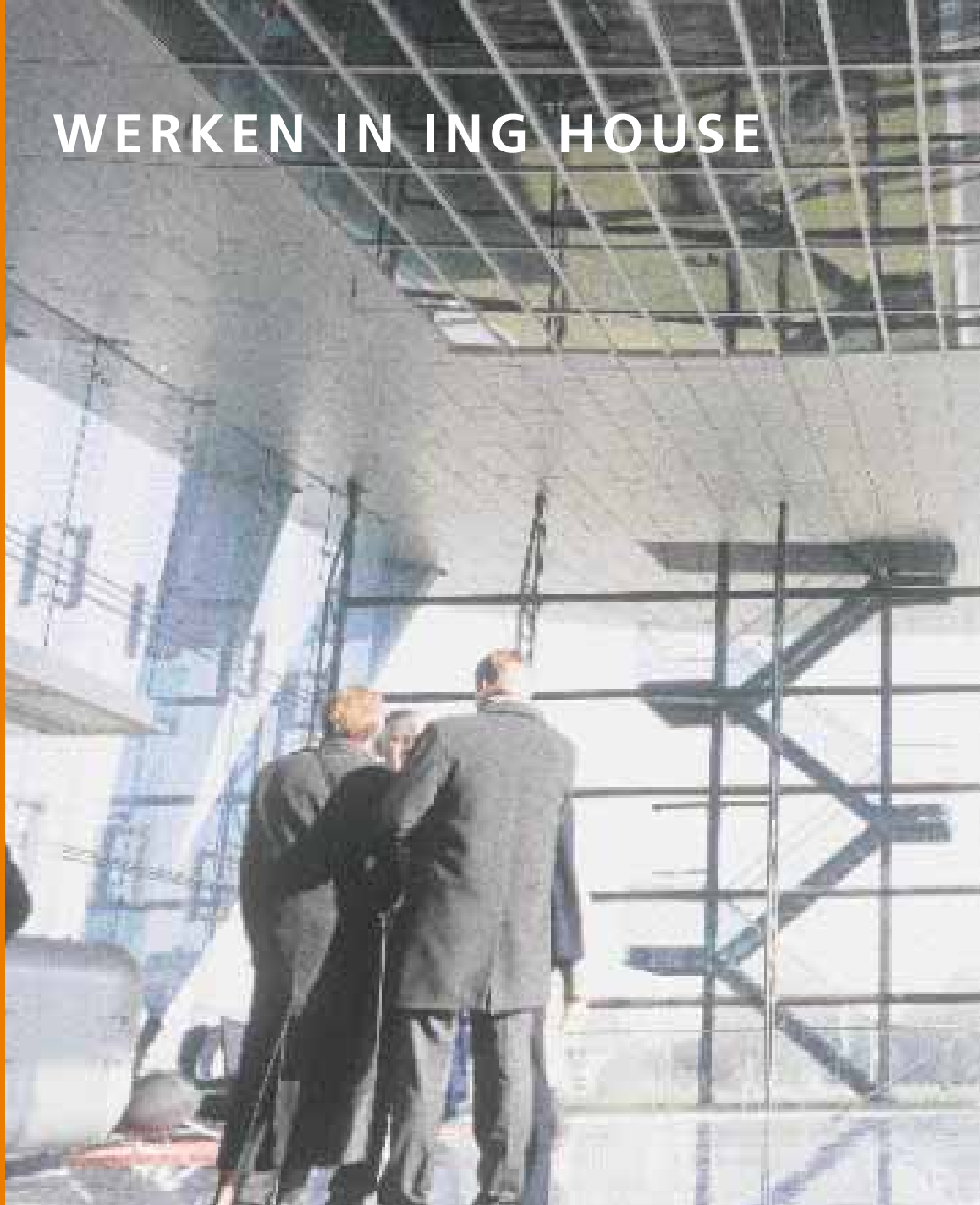
—
Hoogste punt
9 mei 2001

—
Officiële opening
16 september 2002

—
Prijzen
ING House heeft prijzen
gewonnen voor de wijze
waarop glas, staal en
aluminium is toegepast

Een brochure over ING House kan
worden besteld via www.ing.com
(link Aanvraag ING-publicaties).

WERKEN IN ING HOUSE



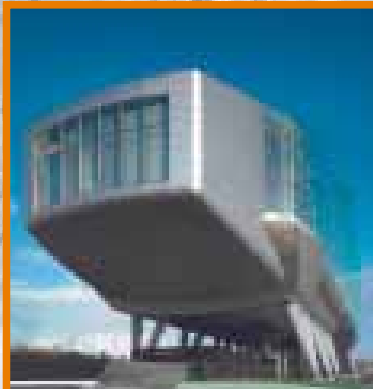
Innovatie en transparantie

Door de jaren heen hebben ING en haar voorgangers een aantal zeer bijzondere kantoren laten bouwen voor de bedrijfsonderdelen van de Groep, maar tot voor kort was het hoofdkantoor van ING nog gevestigd in een gehuurd pand. In 1999 nodigde de Raad van Bestuur enkele jonge Nederlandse architecten uit om een hoofdkantoor voor ING te ontwerpen. De eisen waren hoog. Het moest een stijlvol gebouw worden, elegant en innovatief, met aandacht voor het milieu en passend in de omgeving. Een gebouw waarin het voor de medewerkers prettig werken is. Een gebouw dat flexibel is, zodat het kan worden aangepast aan toekomstige ontwikkelingen in werk-

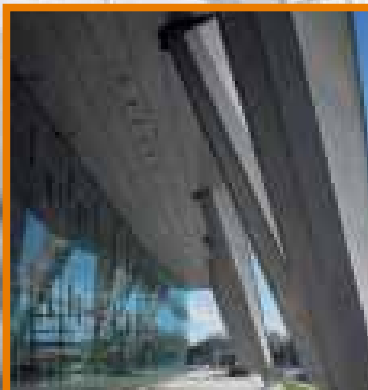
methoden. Maar bovenal moest het een hoofdkantoor worden dat uitstraalt waar ING als financiële dienstverlener voor staat: innovatie en transparantie, dynamiek en duurzaamheid.

Ruimteschip

Het ontwerp van Roberto Meyer en Jeroen van Schooten sprong er onmiddellijk uit. De gestroomlijnde vorm, het stalen skelet, de ruimte, het licht, de transparante constructie in de vorm van glazen wanden en vides waardoor men zowel binnen als buiten door het hele gebouw heen kan kijken, reflecteren in optima forma de uitgangspunten van ING. Door haar aërodynamische vormgeving lijkt het gebouw meer



In de neus van ING House is het auditorium gevestigd met 250 zitplaatsen. In het aangrenzende atrium dragen enorme trekstangen het gewicht van het auditorium.



ING House staat op zestien stalen poten, die op pinnen rusten in grote stalen blokken in de grond. Dit is een techniek die ook wordt toegepast in de bruggenbouw.



ING House is slechts 28 meter breed, 138 meter lang en 48 meter hoog. De constructie is als een tafel op stalen poten. Bezoekers komen via een geheel transparante ontvangsthall binnen.

op een ruimteschip dan op een kantoorgebouw. Het is al het eerste gebouw van de 21e eeuw genoemd.

Thuisbasis voor stafmedewerkers

Het nieuwe hoofdkantoor straalt kwaliteit uit door de vijf verschillende binnentuinen, de inrichting van het interieur en de gebruikte materialen. Lucht, licht en ruimte zijn de centrale thema's en maken het gebouw aantrekkelijk om in te werken. Al tijdens de bouw stond het nieuwe hoofdkantoor volop in de belangstelling, wat niet vreemd is want het gebouw prikkelt de fantasie. Zijne Koninklijke Hoogheid Kroonprins Willem-Alexander verrichtte op 16 september 2002 de officiële opening.

ING House past in de traditie van ING als bouwer van niet-alledaagse gebouwen. Het gebouw vormt de perfecte thuisbasis voor de Raad van Bestuur en de ongeveer 400 stafmedewerkers van het Corporate Center van ING Groep.

De volgende bladzijden tonen het interieur van ING House en laten u kennismaken met een aantal van zijn bewoners. Het gaat om medewerkers uit verschillende landen en culturele achtergronden die werkzaam zijn voor de Bestuurlijke Centra ING Europa, ING Americas, ING Asia/Pacific en ING Asset Management.



ING EUROPA

ING is een van de vooraanstaande financiële instellingen in Europa en biedt particuliere, zakelijke en institutionele klanten – in totaal 25 miljoen – via haar multi-distributiestrategie diensten aan op het gebied van bankieren, verzekeren en vermogensbeheer. In haar thuismarkten Nederland, België en Polen heeft ING haar toonaangevende positie kunnen versterken door verbetering van kwaliteit en efficiëntie. In volgroeiende markten richt ING zich voornamelijk op het vergroten van het marktaandeel door een innovatieve aanpak zoals bijvoorbeeld met ING Direct, dat ook actief is in de VS, Canada en Australië. In Centraal-Europa ontwikkelt ING zich van regionale marktleider in levensverzekeringen en pensioenen tot een topdrie-positie op het gebied van bancassurance in elk van de belangrijkste landen. ING Wholesale, als onderdeel van ING Europa, is als Europese instelling voor zakelijke dienstverlening aanwezig in de belangrijkste financiële centra en opkomende markten in de wereld.

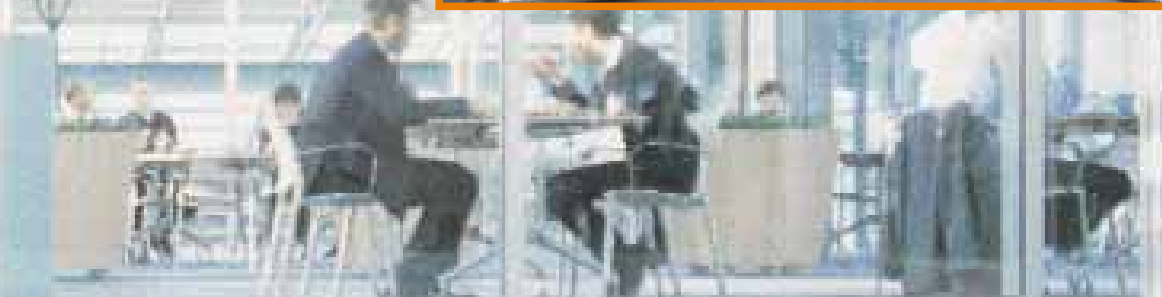
De ruimtelijke werking van ING House komt het beste tot haar recht in de atriums. Vanuit het restaurant hebben bezoekers zicht op drie andere verdiepingen en kijken uit over Amsterdam.



BETERE COMMUNICATIE

David Pollard en Felix Potvlieg

"Vanaf de eerste dag dat we in dit gebouw trokken, is een verbetering van de onderlinge communicatie merkbaar," zegt David Pollard (links), strateeg bij ING Europe Wholesale. "Deze dynamiek is een instrument om de communicatie tussen bedrijfsonderdelen en op alle niveaus binnen ING te verbeteren." Felix Potvlieg, ING Europe Retail, vindt dat "het transparante en creatieve ontwerp een open en innovatieve instelling oproept en nieuwe gedachten over onze bedrijfsstrategie stimuleert."





ING AMERICAS

ING Americas is in een aantal landen in Noord- en Zuid-Amerika een toonaangevende financiële dienstverlener. Momenteel heeft ING Americas in deze regio 29 miljoen klanten die worden bediend vanuit ongeveer 250.000 distributiepunten. Na een aantal acquisities werkt ING Americas aan de opbouw van een sterke merknaam die staat voor superieure kwaliteit en dienstverlening. ING heeft in de VS 6,6 miljoen klanten en behoort tot de top-vijf in het merendeel van haar activiteiten in de VS, zoals pensioenen, lijfrentes en levensherverzekeringen. In Canada blijft ING, met 4 miljoen klanten, de grootste en meest winstgevende schadeverzekeraar en in Latijns-Amerika is ING de grootste verzekeraar met meer dan 17 miljoen klanten. De grootste bedrijfsonderdelen bevinden zich in Mexico, Brazilië en Chili. ING heeft zich in Mexico ontwikkeld tot de grootste verzekeraar op het gebied van schade- en motorrijtuigverzekeringen, de op een na grootste op het gebied van ziektekostenverzekeringen en de nummer drie in levensverzekeringen.

ING House heeft een dubbele glazen gevel. De buitengevel, die aan de noordzijde geheel gesloten is, houdt het lawaai en de uitlaatgassen van de snelweg tegen.



EEN ONGELOFELIJK GEBOUW

Bob Crispin en Sue Collins

"Een architectonisch en technisch hoogstandje," aldus Bob Crispin, regionaal directeur van ING Investment Management Americas, tijdens zijn bezoek aan ING House. "Iedereen die dit ongeloofelijke gebouw ziet, weet dat ING voor loopt op de concurrenten."

Sue Collins, Groepsactuaris van ING en directeur van Corporate Insurance Risk Management is het met hem eens. "Met dit gebouw is een langetermijninvestering gedaan in een werkomgeving van topniveau."





ING AZIË/PACIFIC

Met zes miljoen klanten is ING in Azië/Pacific een belangrijke internationale financiële dienstverlener. De portefeuille bestaat uit een aantal grote bedrijven in zes ontwikkelde markten en een aantal nieuwe levensverzekeringsbedrijven in China, India, Indonesië en Thailand. Met 60.000 distributiepunten in Azië, variërend van loondienstagenten, onafhankelijke verzekeringsagenten, effectenmakelaars en banken, bereikt ING haar klanten via het distributiekanaal van hun keuze. ING heeft sterke posities in Australië, Taiwan, Korea en Maleisië en groeit snel in bepaalde segmenten van de Japanse markt. ING New Zealand beheert 16% van alle beleggingsfondsen, waarmee het naar beheerd vermogen de op twee na grootste marktpartij is. Met twee joint-ventures op het gebied van levensverzekeringen in China alsmede een 44%-belang in ING Vysya Bank, de op vier na grootste particuliere bank in India, een joint-venture op het gebied van levensverzekeringen en een beleggingsbedrijf in India heeft ING een goede uitgangspositie in de twee grootste Aziatische groeiemarkten.

ING House heeft verschillende inplantige tuinen, van grove dennen tot bamboebomen. In de grootste tuin – op de vierde verdieping – heerst de sfeer van een oerwoud.





OPEN EN TRANSPARANT

Bo Yang en Gwendolyn Tate

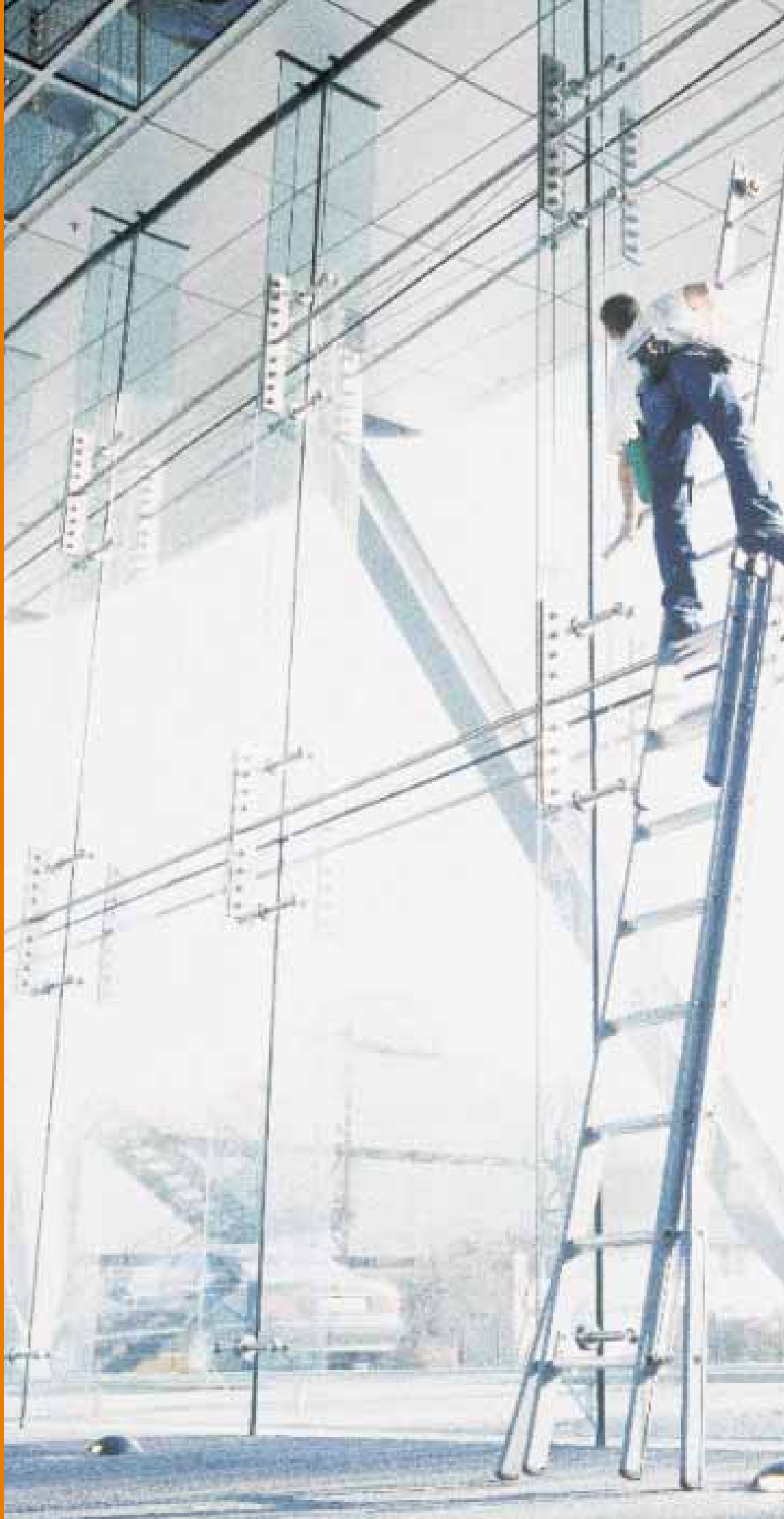
Na haar zwangerschapsverlof werkt Bo Yang full-time als bedrijfsanalist. "Door deze open ruimten kun je op heel ontspannen wijze informatie uitwisselen met je collega's," is haar bevinding van de nieuwe werkomgeving. Gwendolyn Tate, sinologe, deelde voorheen een kamer met een of twee collega's. "Je wereld was daardoor erg beperkt," zegt ze. "In ING House is alles transparant. Dat is goed voor een open communicatie."



ING ASSET MANAGEMENT

Vermogensbeheer is de derde kernactiviteit van ING, naast verzekeren en bankieren. Ultimo 2002 bedroeg het beheerd vermogen van ING in totaal EUR 449 miljard, waarvan EUR 161 miljard beleggingsfondsen, EUR 129 miljard voor institutionele relaties en EUR 159 miljard voor eigen rekening. Met ingang van 2003 zijn de regionale bedrijfsonderdelen van ING Investment Management geïntegreerd in de respectievelijke regionale bestuurlijke centra. Door de nauwere koppeling van de beleggingsexpertise van ING met de distributiekkanalen kan ING nog beter en sneller inspelen op kansen in regionale en lokale markten. Verder is er een Global ING Investment Management Board ingesteld om de efficiëntie van een wereldwijd productontwikkelingsplatform te handhaven en om te zorgen voor wereldwijde consistentie in de beleggingsstrategieën per regio. ING Asset Management blijft fungeren als wereldwijd platform dat de strategie en activiteiten van ING op het gebied van vermogensbeheer coördineert. Naast ING Investment Management omvat dit platform de activiteiten van Baring Asset Management, ING Vastgoed, Parcom Ventures, Baring Private Equity Partners, ING Aeltus en ING Trust.

Niet alleen de ontvangsthal en de gevel, maar ook verschillende liften, trappen en vloeren zijn van glas, die de transparantie van ING House benadrukken.





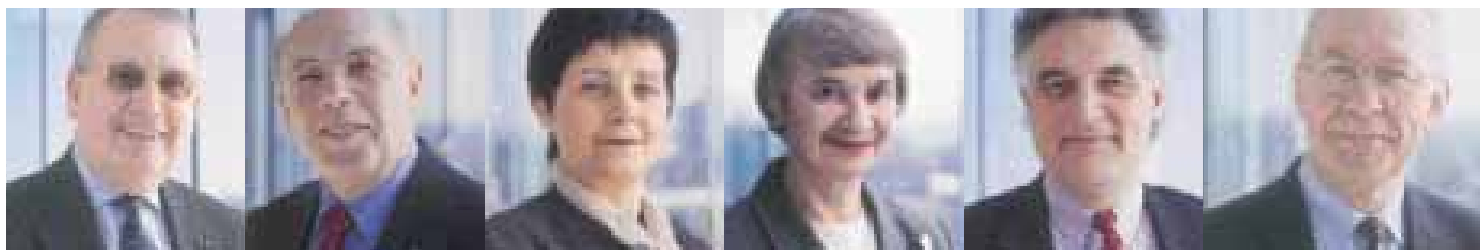
INNOVATIEVE SFEER

Eric Rivard en Jan Boogerd

"Dit gebouw geeft precies weer wat ik in mijn 31 jaar bij ING heb leren waar-
deren: de openheid en
innovatieve sfeer," zegt
Jan Boogerd (rechts),
controller ING Asset
Management. Eric Rivard,
hoofd Human Resources
voor Asset Management,
Wholesale International
Banking en Private Banking,
is het daarmee eens.

"In dit open gebouw gaat
het erom wat je bijdraagt,
niet om je achtergrond of
aan welke universiteit je
bent afgestudeerd."

BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN



Van links naar rechts:
 Cor Herkströter, voorzitter
 Mijndert Ververs, vice-voorzitter
 Lutgart van den Berghe
 Luella Gross Goldberg
 Paul van der Heijden
 Aad Jacobs
 Godfried van der Lugt
 Paul baron de Meester
 Johan Stekelenburg
 Hans Tietmeyer
 Jan Timmer
 Karel Vuursteen

*Voor meer informatie over
 de leden van de Raad van
 Commissarissen, zie pagina 79.*

De resultaatontwikkeling in economisch moeilijke tijden en de modernisering van de corporate governance-structuur van ING waren de belangrijkste onderwerpen in 2002. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur spraken een aantal malen indringend over de gevolgen van de wereldwijde economische verslechtering na het ook al moeilijke jaar 2001. De Raad van Commissarissen stelt met waardering vast dat ING er in 2002 in is geslaagd de resultaten op peil te houden. Tegelijkertijd stelt de Raad van Commissarissen vast dat de nieuwe economische realiteit grote uitdagingen met zich meebrengt. ING zal daar actief op moeten blijven inspelen. Daarin ligt de belangrijkste uitdaging voor de komende jaren.

Vergaderingen Raad van Commissarissen

In 2002 vergaderde de Raad van Commissarissen zeven keer, waarvan eenmaal buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur. In januari werd het Meerjarenplan voor de periode 2002 - 2004 besproken. Daarbij stonden de economische ontwikkelingen in de belangrijkste economische regio's in de wereld centraal en de gevolgen daarvan voor ING. De vergaderingen in februari, mei, augustus en november stonden in het teken van de jaarcijfers 2001 en kwartaal- en halfjaarcijfers 2002. In oktober en november werd gesproken over de ontwikkelingen op het gebied van corporate governance en de keuzes die ING daarin wil maken. De Raad van Commissarissen heeft de voorstellen van de Raad van Bestuur goedgekeurd, waarvan een aantal ter goedkeuring aan de Aandeelhoudersvergadering van 15 april 2003 worden voorgelegd.

Andere onderwerpen die de Raad van Commissarissen in 2002 met de Raad van Bestuur besprak, waren management development, de beloning van de Raad van Bestuur en de beloningssystematiek, de administratieve organisatie

en interne controle, verschillende kleinere acquisities en de rentabiliteit van afzonderlijke bedrijfsonderdelen. Een belangrijk gespreksonderwerp was ook de ontwikkeling van de solvabiliteit. In samenhang daarmee werd besloten het systeem van het volgens een vast aan- en verkoopstramien realiseren van winsten op de aandelenportefeuille te beëindigen. Ook werd in dat kader besloten tot herinvoering van keuzedividend.

Verschillende managers gaven presentaties over hun bedrijfsonderdeel. Dat stelt de Raad van Commissarissen in staat enerzijds op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen de bedrijfsonderdelen en anderzijds kennis te maken met het managementpotentieel. In datzelfde kader bezocht de Raad van Commissarissen in mei het Amerikaanse bedrijf. Nederlandse commissarissen woonden vergaderingen bij van het Bestuur Nederland met de Centrale Ondernemingsraad (COR). Voorts namen Nederlandse commissarissen deel aan de 'Drieradendag', de jaarlijkse ontmoetingsdag van de COR, het bestuur Nederland en delegaties van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen.

In november vond een vergadering plaats



buiten aanwezigheid van de leden van de Raad van Bestuur. Tijdens deze vergadering besprak de Raad van Commissarissen zijn eigen functioneren en dat van de Raad van Bestuur.

Vergaderingen Audit Committee

Het Audit Committee vergaderde vijf keer in 2002. In januari vond een vergadering plaats om de ontwikkelingen op het gebied van de internationale regelgeving met betrekking tot waardeeringsgrondslagen te bespreken, met name de invoering van de Europese IAS-regelgeving per 2005 in relatie tot de bestaande ING-grondslagen en de Amerikaanse regelgeving op het gebied van verslaggeving (US GAAP). ING volgt al in belangrijke mate de IAS-grondslagen. Voorts werd gesproken over de ontwikkelingen ten aanzien van regelgeving op het terrein van risicobeheer. De directies van ING Bank Nederland en Nationale-Nederlanden informeerden het Audit Committee over de ontwikkelingen in de back-office van deze bedrijven. In februari en augustus werden respectievelijk de jaarcijfers 2001 en de halfjaarcijfers 2002 besproken, evenals rapportages van de interne accountant over de kwaliteit van de administratieve organisatie. In oktober en november vonden vergaderingen plaats waarin met name werd ingegaan op maatregelen ter versterking van de door de slechte aandelenmarkten teruggelopen solvabiliteit.

De vernieuwing van het reglement voor het Audit Committee was een belangrijk punt van bespreking, ook met het oog op nieuwe regelgeving in de Verenigde Staten omtrent de rol van het Audit Committee. Verder werd gesproken over het waarborgen van de onafhankelijkheid van de externe accountant en de desbetreffende regelgeving.

Vergaderingen Honorerings- en Nominatiecommissie

De Honorerings- en Nominatiecommissie vergaderde twee keer. De beloningssystematiek voor de Raad van Bestuur werd besproken, mede in relatie tot de bestuursniveaus daaronder. In het licht van internationale ontwikkelingen werd de verhouding tussen vaste en variabele beloning bezien en de parameters die het variabele deel van de beloning bepalen. Dit geschiedde met inschakeling van externe deskundigheid en op basis van diverse benchmarks. Gebleken is dat zowel het honoreringssysteem als het niveau van de honorering aanpassing behoeven. De wijze van publicatie van de beloning van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen kwam eveneens aan de orde.

Op het terrein van management development werd het potentieel aan talentvolle managers besproken die op termijn in aanmerking komen voor benoeming op de hoogste bestuursniveaus. Ook werd gesproken over de vervulling van komende vacatures in de Raad van Bestuur en in de Raad van Commissarissen en zijn commissies. Twee leden van de commissie spraken met alle individuele leden van de Raad van Bestuur over hun functioneren en evalueerden die gesprekken met de voltallige Raad van Bestuur en vervolgens met de Raad van Commissarissen. De gesprekken hebben een jaarlijks karakter en beogen bij te dragen aan een optimaal functioneren van de Raad van Bestuur.

Corporate governance

Gegeven de internationale ontwikkelingen op het gebied van corporate governance en de toenemende complexiteit van de besturing van een internationaal bedrijf als ING heeft de Raad van Commissarissen in verschillende vergaderingen gesproken over de bestuurlijke organisatie, toegespitst op de zeggenschap van de aandeelhouders en certificaathouders, alsmede de rol van de Raad van Commissarissen en zijn commissies.

IN HET KORT

Raad van Commissarissen kwam zeven keer bijeen, het Audit Committee vijf keer

—

Strategie en resultaten tot in detail besproken

—

Honorerings- en Nominatiecommissie besprak toekomstige beloningssystematiek voor leden Raad van Bestuur

—

Besluiten genomen over corporate governance. Voorstellen aan Aandeelhoudersvergadering

SAMENSTELLING RADEN

Drie leden van de Raad van Commissarissen treden af: Lutgart van den Berghe, Hans Tietmeyer en Mijndert Ververs

Twee nieuwe benoemingen: Claus Hoffmann, voormalig CFO bij Robert Bosch GmbH, en Wim Kok, oud-premier.

Hessel Lindenberg, lid Raad van Bestuur, met pensioen per 1 juli 2003

Met betrekking tot de structuur van ING werd besloten twee Nederlandse holdings op te richten, een voor de bancaire activiteiten en een voor de verzekeringsactiviteiten. Beide hebben een Raad van Bestuur (het ING-management van Nederland) en Raad van Commissarissen, elk met dezelfde samenstelling. Met betrekking tot ING Groep wordt voorgesteld het vrijwillig structuur-regime los te laten, zodat de Aandeelhoudersvergadering meer directe zeggenschap krijgt. Hierdoor komt de benoeming van de leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen te liggen bij de Aandeelhoudersvergadering op basis van bindende voordrachten van de Raad van Commissarissen. Ook werd besloten de certificaathouders gelijk te stellen met de aandeelhouders en hen zonder beperkingen stemrecht te geven. De Stichting Administratiekantoor gaat Stichting Aandelen ING heten en zal een actievare rol gaan vervullen. In haar nieuwe doelstelling zal het belang van de aandeelhouders en certificaathouders voorop komen te staan. Het bestuur zal geheel uit onafhankelijke leden bestaan en in de Aandeelhoudersvergadering steeds zijn stemgedrag toelichten. De Stichting zal in de nieuwe opzet stemmen voor de certificaathouders die niet de vergadering bijwonen, geen stemvolmacht hebben gegeven en niet door middel van 'proxy voting' stemmen.

Omtrent de rol van de Raad van Commissarissen werd besloten de taken van de bestaande commissies – het Audit Committee en de Honorerings- en Nominatiecommissie – te actualiseren en vast te leggen in vernieuwde reglementen. Ook werd besloten een nieuwe commissie in te stellen: het Corporate Governance Committee. Deze heeft onder meer tot taak de internationale ontwikkelingen op het gebied van

corporate governance te volgen en de Raad van Commissarissen te adviseren over de vertaling van die ontwikkelingen naar ING. De commissie zal ten minste één keer per jaar vergaderen. Het hoofdstuk Corporate Governance (vanaf pagina 76) geeft verdere informatie.

Samenstelling Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur

De Raad van Commissarissen bestond in 2002 uit twaalf leden. In april werd afscheid genomen van de heren drs. J.W. Berghuis en J. Kamminga, waarvan al melding werd gemaakt in het vorige jaarverslag, evenals van de benoeming van de heer ir. K. Vuursteen. In de Aandeelhoudersvergadering van 15 april 2003 treden drie leden definitief af: mevrouw prof. dr. L.A.A. van den Berghe en de heren prof. dr. H. Tietmeyer en ir. M. Ververs. Mevrouw Van den Berghe en de heer Ververs treden af vanwege het bereiken van de maximale zittingsduur van twaalf jaar, terwijl de heer Ververs bovendien 70 jaar is geworden, de leeftijd waarop commissarissen in beginsel aftreden. De heer Tietmeyer treedt af vanwege het bereiken van de uiterste leeftijdsgrens van 72 jaar. De Raad van Commissarissen heeft het voornemen twee nieuwe leden te benoemen: de heren dr. C.D. Hoffmann en W. Kok. Hun benoeming staat geagendeerd voor de Aandeelhoudersvergadering van 15 april 2003. De heer Hoffmann heeft als voormalig CFO van Robert Bosch GmbH bijzondere kennis van de Duitse en overige Europese markten, die ook voor ING van groot belang zijn. Hij zal tevens benoemd worden in het Audit Committee. De heer Kok wordt voorgedragen vanwege zijn grote kennis van en visie op de mondiale economische, sociale en politieke vraagstukken

PENSIONERING

Hessel Lindenberg

Hessel Lindenberg, lid van de Raad van Bestuur, gaat per 1 juli 2003 met pensioen wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd van 60 jaar. In 1983 trad hij in dienst van NMB Bank, de huidige ING Bank, waar hij achtereenvolgens verantwoordelijk was voor de zakelijke markt en het internationale bedrijf. In 1995 trad hij toe tot de Raad van Bestuur van ING Groep. In datzelfde jaar nam ING de Britse zakenbank Barings over, waar Hessel de eerste twee jaar de zware taak

op zich nam de integratie in de ING-organisatie te leiden. In 1998 werd hij vice-voorzitter van ING Nederland en in 2000 mede-voorzitter van ING Europa. In zijn loopbaan heeft de zakelijke klant altijd centraal gestaan. Hij had een bijzonder talent de grote zakelijke relaties van dienst te zijn vanuit zijn rol als lid van de Raad van Bestuur. Na 20 jaar neemt ING afscheid van een integere en professionele bankier in hart en nieren. Zijn bijdrage aan de ontwikkeling van ING is van grote betekenis geweest, waarvoor wij hem graag dank zeggen.

**DE RAAD VAN COMMISSARISSEN
EN DE RAAD VAN BESTUUR**

AFSCHEID

**Lutgart van den Berghe,
Hans Tietmeyer en
Mijndert Ververs**

Als gevolg van het bereiken van de maximale zittingsduur van twaalf jaar treedt Lutgart van den Berghe af. Zij werd in 1991 benoemd in de Raad van Commissarissen van Nationale-Nederlanden toen zij hoogleraar Verzekeringsrecht aan de Erasmus Universiteit Rotterdam was. Met haar 39 jaar was zij toentertijd het jongste lid van de Raad van Commissarissen en dat is zij ook bij haar afscheid. In 1994 volgde haar benoeming in de Raad van Commissarissen van ING Groep en zij was toen als Belgische de eerste niet-Nederlandse commissaris. Vanuit een grote kennis van zaken, een geweldige betrokkenheid bij ING en een altijd gedegen voorbereiding van de vergaderingen, heeft Lutgart van den Berghe een zeer actieve rol als commissaris gespeeld. Kritische vragen gingen altijd vergezeld van een visie op toekomstige ontwikkelingen, met name op het internationale verzekeringsvlak en mondiale ontwikkelingen met betrekking tot corporate governance. Van haar gedrevenheid en betrokkenheid heeft ING volop geprofiteerd.

De benoeming van Hans Tietmeyer, oud-president van de Deutsche Bundesbank, in 2000 paste uitstekend in een fase waarin ING bezig was haar positie in Europa te versterken. In de drie jaar van zijn ING-commissariaat heeft de heer Tietmeyer

zijn kennis van macro-economische ontwikkelingen en van lokale economieën in de belangrijkste wereldmarkten gedeeld met ING. Zijn realistische visie op de ontwikkeling van de wereldeconomie is van grote waarde geweest.

Evenals Lutgart van den Berghe werd Mijndert Ververs in 1991 in de Raad van Commissarissen van Nationale-Nederlanden benoemd. Ook hij werd in 1994 in de Raad van Commissarissen van ING Groep benoemd. In 1996 werd hij vice-voorzitter en nam hij ruim twee jaar het voorzitterschap waar na het onverwacht overlijden van de toenmalige voorzitter. Van 1999 tot 2001 was hij lid van de Honorerings- en Nominatiecommissie. Van 1994 tot 1996 was hij lid van het Audit Committee. In 2001 trad hij opnieuw toe tot het Audit Committee, dit keer als voorzitter. Zijn ervaring als bestuursvoorzitter van Wolters-Kluwer is altijd blijven doorklinken in de wijsheid waarmee hij de Raad van Bestuur stimuleerde en steunde in zijn strategie- en beleidsvorming, ook door kritisch te zijn waar dat nodig was.

De Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur nemen afscheid van drie commissarissen, die ieder vanuit hun eigen achtergrond, ervaring en deskundigheid van bijzondere betekenis zijn geweest. Daarbij hoort een speciaal woord van dank voor de wijze waarop zij hun talenten ten dienste van ING hebben gesteld.

**DE RAAD VAN COMMISSARISSEN
EN DE RAAD VAN BESTUUR**

die hij onder meer als minister van Financiën en minister-president van Nederland en in verscheidene voorgaande functies heeft verworven. De Centrale Ondernemingsraad heeft met beide kandidaat-commissarissen gesproken en heeft positief geadviseerd omtrent beide voorgenoemde benoemingen.

Van de leden van de Raad van Bestuur zal de heer H.J.M. Lindenbergh per 1 juli 2003 met pensioen gaan.

Jaarrekening en dividend

Dit jaarverslag bevat het verslag van de Raad van Bestuur en een samenvatting van de jaarrekening. De volledige jaarrekening – beschikbaar via www.ing.com, waar ook de gedrukte versie kan worden aangevraagd – is door de Raad van Commissarissen vastgesteld en wordt ter goedkeuring aan de Aandeelhoudersvergadering voorgelegd. Dat geldt ook voor het dividend over 2002, dat is vastgesteld

op EUR 0,97 per aandeel. Na het interim-dividend van EUR 0,48 per aandeel betekent dat een slotdividend van EUR 0,49 per aandeel. Het slotdividend kan naar keuze in aandelen of contanten worden opgenomen.

Dank

De Raad van Commissarissen wil ten slotte graag zijn dank uitspreken aan de Raad van Bestuur en de medewerkers wereldwijd voor hun inzet in het afgelopen moeilijke jaar. De gezonde basis van ING en haar sterke marktposities vormen een goed uitgangspunt om ook in deze economisch mindere tijden de klant zo goed mogelijk van dienst te zijn. Wij wensen de Raad van Bestuur, de directies van de bedrijfs-onderdelen en alle medewerkers daarbij veel succes toe.

AMSTERDAM, 10 MAART 2003

DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

BERICHT VAN DE RAAD VAN BESTUUR

FINANCIËLE HOOFDPUNTEN

IN HET KORT

Operationele nettowinst
EUR 4,3 miljard, gelijk aan
2002

Operationele nettowinst
van het verzekeringsbedrijf
EUR 3,4 miljard (+19,5%)

Operationele nettowinst
van het bankbedrijf
EUR 0,9 miljard (-37,9%)

Totale bedrijfslasten
EUR 13,2 miljard (-3,1%)

WINST 2002 GELIJK AAN GOEDE RESULTAAT OVER 2001

Ondanks de zeer moeilijke economische en politieke omstandigheden evenaarde de operationele nettowinst van EUR 4.253 miljoen over 2002 het goede resultaat over 2001. ING heeft ingespeeld op de veranderde marktsituatie door zich nog nadrukkelijker te richten op de kernactiviteiten en de sterke punten zoals spaarregelingen, producten met een gegarandeerd rendement, pensioenen en financiële dienstverlening in opkomende markten. De solvabiliteit bleef binnen de veilige marges van de interne doelstellingen, die veel conservatiever zijn dan de wettelijk vereiste minimumniveaus.

Baten

De totale baten zijn gestegen met 3,2% tot EUR 76,5 miljard. De autonome stijging (exclusief acquisities/desinvesteringen en wijzigingen in valutakoersen) was 4,7%. De verzekeringsbaten namen toe met 3,6% tot EUR 65,3 miljard (autonoom +5,7%). Het premie-inkomen leven nam autonoom toe met 4,6% tot EUR 44,4 miljard. Het premie-inkomen schade verbeterde met 34,1% tot EUR 7,9 miljard, voornamelijk als gevolg van de acquisitie van ING Comercial América in Mexico. De autonome stijging was 19,0%. De baten van het bankbedrijf groeiden met 0,8% tot EUR 11,2 miljard. Een gezonde stijging van het renteresultaat compenseerde nog net de sterke daling van de overige baten.

liep het totaal aantal medewerkers terug met 2.700, voornamelijk als gevolg van de herstructurering van het Amerikaanse levensverzekeringsbedrijf en het internationale zakelijk bankbedrijf. De autonome daling van de bedrijfslasten van het verzekeringsbedrijf was 8,8%, waarbij de activiteiten in de VS een daling van de bedrijfslasten van 17,5% behaalden. Het verschil tussen de premiegroei en de kostengroei was +16,1-punt (exclusief GIC's en het effect van de joint-venture met ANZ in Australië), ruim boven de doelstelling van ten minste +2%-punt.

Bij het bankbedrijf stegen de totale bedrijfslasten met 1,4% (autonoom +0,1%). Exclusief het snelgroeiende ING Direct en de reorganisatievoorziening voor het internationale zakelijk bankbedrijf waren de bedrijfslasten 2,9% lager. De efficiëncyratio van het bankbedrijf (exclusief ING Direct en de reorganisatievoorziening) verbeterde van 71,7% in 2001 tot 71,0% nu.

Efficiency

De totale bedrijfslasten namen af met 3,1% (autonoom -3,3%). Deze daling komt voor een groot deel door reorganisaties, integratie en een strakke kostenbeheersing. Het totaal aantal medewerkers groeide met 2.700 tot 115.800 dagtaken als gevolg van consolidaties en desinvesteringen (onder andere de consolidatie van ING Vysya Bank in India, DiBa in Duitsland en Toplease in Nederland en het afstoten van ING Life Philippines). Exclusief deze veranderingen

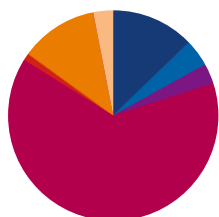
Winstontwikkeling

De operationele nettowinst in 2002 van EUR 4.253 miljoen evenaarde het hoge resultaat in 2001 van EUR 4.252 miljoen. De operationele winst voor belastingen liep met 1,7% terug tot EUR 5.641 miljoen. Exclusief de sterke invloed van bancaire risicokosten en beleggingsverliezen

GEOGRAFISCHE SPREIDING

BRUTO PREMIE-INKOMEN

in miljoenen euro's



Nederland 13%	6.786
België 4%	2.335
Overig Europa 3%	1.618
Noord-Amerika 64%	33.397
Zuid-Amerika 1%	595
Azië 12%	6.035
Australië 3%	1.763
Overig	-245
Totaal	52.284



BIJEEN IN HET AUDITORIUM

De leden van de Raad van Bestuur, poserend in het auditorium, de neus van ING House.

Van links naar rechts:

Cees Maas (CFO), Hessel Lindenbergh, Ewald Kist (voorzitter), Alexander Rinnooy Kan, Michel Tilmant (vice-voorzitter) en Fred Hubbell.

aan de verzekeringskant verbeterde het brutoresultaat met 15,3% tot EUR 7.629 miljoen. De effectieve belastingdruk daalde van 20,3% naar 18,7%, onder andere als gevolg van belastingvrije verkoopwinsten en de vrijval van een belastingvoorziening.

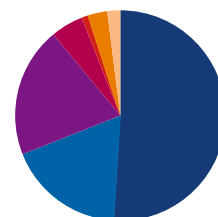
De operationele nettowinst van het verzekeringsbedrijf steeg met 19,5% tot EUR 3.358 miljoen. Nederland, Noord-Amerika, Azië en Australië rapporteerden een verbetering van de resultaten. Dit is voor een groot deel te danken aan kostenbeheersing waardoor de kosten over de hele linie terugliepen. In het resultaat is een bedrag van EUR 222 miljoen begrepen aan operationele winst na belastingen in verband met de joint-venture met ANZ, de vrijval van EUR 106 miljoen aan latente voorzieningen in verband met eerdere acquisities in de VS en een winst van EUR 79 miljoen als gevolg van de afkoop van een groot collectief levensverzekeringscontract in Nederland. Het brutoresultaat van het verzekeringsbedrijf (vóór beleggingsverliezen) nam toe met 27,8% tot EUR 4.726 miljoen. De bruto beleggingsverliezen op vastrentende

waarden van het verzekeringsbedrijf bedroegen EUR 630 miljoen, ofwel 48 basispunten van de totale portefeuille vastrentende waarden, vergeleken met EUR 376 miljoen een jaar geleden. De operationele nettowinst van het bankbedrijf daalde met 37,9% tot EUR 895 miljoen. Deze daling werd veroorzaakt door scherp gestegen risicokosten. Het brutoresultaat voor belastingen van het bankbedrijf (vóór risicokosten) nam licht af met 0,6% tot EUR 2.903 miljoen. De sterke stijging van het renteresultaat compenseerde de sterke terugval bij de overige baten. De totale bedrijfslasten – inclusief de reorganisatievoorziening voor het internationale zakelijk bankbedrijf van EUR 128 miljoen en de lastenstijging bij ING Direct – namen enigszins toe. De risicokosten waren het hele jaar door fors hoger, vooral in het vierde kwartaal. In het vierde kwartaal werd een voorziening gevormd met het oog op een mogelijk verlies inzake National Century Financial Enterprises in de VS. De toevoeging aan de voorziening voor debiteurenverliezen bedroeg in 2002 EUR 1.435 miljoen, ofwel 59 basispunten van de gemiddeld naar

GEOGRAFISCHE SPREIDING

KREDIETVERLENING

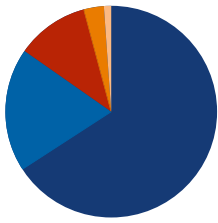
in miljarden euro's



Nederland 51%	144,0
België 18%	52,8
Overig Europa 20%	56,5
Noord-Amerika 5%	15,3
Zuid-Amerika 1%	1,8
Azië 3%	8,0
Australië 2%	5,9
Overig	0,1
Totaal	284,4

**OPERATIONEEL RESULTAAT
VOOR BELASTINGEN
PER BESTUURLIJK CENTRUM**

in miljoenen euro's



ING Europa 66%	3.715
ING Americas 19%	1.079
ING Azië/Pacific 11%	618
ING Asset Management 3%	175
Overig 1%	54
Totaal	5.641

kredietrisico gewogen activa, vergeleken met EUR 750 miljoen (33 basispunten) een jaar geleden.

Operationele gerealiseerde verkoopwinsten

ING heeft volgens plan voor een bedrag van EUR 820 miljoen aan netto verkoopwinsten op aandelenbeleggingen van het verzekeringsbedrijf gerealiseerd (+15%). De netto gerealiseerde verkoopwinsten op onroerend goed bedroegen EUR 220 miljoen, tegenover EUR 147 miljoen (+49,7%) in 2001. Ultimo 2002 stond de herwaarderingsreserve aandelenbeleggingen van het verzekeringsbedrijf op EUR 0,8 miljard. Met ingang van 2003 zal ING het realiseren van verkoopwinsten op aandelenbeleggingen laten afhangen van de marktomstandigheden. Daarmee neemt ING afscheid van het beleid om deze winsten met een vast, vooraf bepaald percentage te laten stijgen.

Afdekking van het dollarrisico

De resultaten van de levensverzekeringsactiviteiten van ING in de VS en Canada in euro's werden voor 2001 en 2002 beschermd tegen devaluatie van de Amerikaanse en Canadese dollar tegen een EUR/USD wisselkoers van 0,879. De afdekking droeg EUR 55 miljoen bij aan de operationele nettowinst (2001: EUR 14 miljoen). Vooruitlopend op een verdere waardevermeerdering van de euro ten opzichte van de Amerikaanse dollar heeft ING de verwachte winsten van het Amerikaanse verzekeringsbedrijf voor de jaren 2003 en 2004 afgedekt tegen een EUR/USD wisselkoers van respectievelijk 0,920 en 0,922.

Waarde nieuwe productie en embedded value

De waarde van nieuw afgesloten levensverzekeringsspolissen in 2002 was EUR 519 miljoen, een aanzienlijke stijging ten opzichte van het niveau van EUR 336 miljoen (aangepast) in 2001. Ongeveer de helft van de waarde van deze nieuwe productie komt voor rekening van de verzekeringsactiviteiten in opkomende markten. Ultimo 2002 bedroeg de totale embedded value van de levensverzekeringsactiviteiten van ING EUR 23,3 miljard vergeleken met EUR 25,8 miljard ultimo 2001. De daling komt voornamelijk door de lagere aandelenkoersen, kredietgerelateerde verliezen en lagere wisselkoersen ten opzichte van de euro.

Dividend

ING stelt over 2002 een dividend voor van EUR

0,97 per (certificaat van een) gewoon aandeel, gelijk aan het dividend over 2001. Rekening houdend met het interimdividend van EUR 0,48 dat betaalbaar werd gesteld in september 2002 zal het slotdividend EUR 0,49 per (certificaat van een) gewoon aandeel bedragen. Het uitkeringspercentage komt daarmee op 44,1% (2001: 44,1%).

ING zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2003 een voorstel voorleggen om met ingang van het slotdividend over 2002 een keuzedividend in contanten of aandelen in te voeren. ING is voornemens om het contante deel volledig te betalen uit de verkoop in de markt van certificaten van aandelen die uitgegeven zouden worden als stockdividend zou zijn gekozen in plaats van contanten. De waarde van het dividend in contanten zal 0% tot 4% lager zijn dan de waarde van het dividend in aandelen.

ING Europa

Het operationeel resultaat voor belastingen van ING Europa daalde met 12,9% naar EUR 3.715 miljoen. De daling is voornamelijk het gevolg van hogere risicokosten aan de bankkant en de invloed van de reorganisatievoorziening voor het internationale zakelijk bankbedrijf. Lagere bedrijfslasten en een hoger renteresultaat beperkten de daling. Zowel Postbank als ING Direct behaalden uitstekende resultaten en beide profiteerden van de sterk toegenomen vraag naar spaarproducten. De Duitse bancaire activiteiten lieten tegenvallende resultaten zien. Het resultaat van het verzekeringsbedrijf van ING Europa nam met 7,1% toe, onder andere door de winst uit de afkoop van een groot levensverzekeringscontract.

ING Americas

Het operationele resultaat voor belastingen van ING Americas steeg met 20,0% tot EUR 1.079 miljoen. Mexico en Canada rapporteerden hogere winsten. De resultaten in de VS verbeterden dankzij lagere bedrijfs- en rentelasten en de vrijval van een latente voorziening die te maken had met eerdere acquisities. Hogere beleggingsverliezen en een hogere afschrijving van de geactiveerde acquisitiekosten bij de Amerikaanse levenbedrijven temperden de winststijging. Het vergelijkbare resultaat over 2001 werd negatief beïnvloed door de WTC-verliezen.

ING Azië/Pacific

Het operationele resultaat voor belasting van ING Asia/Pacific was aanzienlijk hoger en kwam uit op EUR 618 miljoen (+97,4%). Hierin is een

winst begrepen van EUR 222 miljoen in verband met de vorming van de joint-venture met ANZ. Exclusief deze winst nam het resultaat nog met 27% toe. De levenbedrijven in Korea, Taiwan, Japan en Australië rapporteerden hogere resultaten, maar in Maleisië was het resultaat lager. Het resultaat van ING Vysya Bank was voor de eerste keer meegerekend. Aanloopkosten in India en China hadden slechts een bescheiden negatief effect op het resultaat.

ING Asset Management

Sterk gedaalde aandelenkoersen en lagere rendementen op startkapitaal voor beleggingsfondsen drukten het resultaat van ING Asset Management. De operationele winst voor belastingen nam met 5,4% af tot EUR 175 miljoen. Het functionele operationele resultaat voor belastingen van alle vermogensbeheeractiviteiten bij ING daalde met 51% tot EUR 283 miljoen in 2002.

Het totaal beheerd vermogen daalde met 12,5% tot EUR 449 miljard. De netto nieuwe instroom bedroeg EUR 7,3 miljard. Het totaal beheerd vermogen nam af met EUR 36,7 miljard als gevolg van de dalende aandelenmarkten. Lagere valutakoersen hadden een negatief effect van EUR 39,1 miljard. In US dollars gerekend steeg het totaal beheerd vermogen met 4%.

Solvabiliteit

ING is erin geslaagd de sterke verliezen in boekwaarde als gevolg van de voortdurende daling van de aandelenmarkten op te vangen zonder dat de solvabiliteit van zowel de verzekerings- als de bankactiviteiten daalde tot beneden de interne minimumniveaus. Niettemin heeft ING in november 2002 een aantal maatregelen aangekondigd om de solvabiliteit te versterken en daardoor de mogelijke toekomstige volatiliteit in de waarde van aandelen en onroerend goed te kunnen opvangen. Eind 2002 was voor een totaalbedrag van USD 1,1 miljard ingetekend op een eeuwigdurende, achtergestelde lening en had ING EUR 650 miljoen ontvangen uit de verkoop van eigen aandelen. ING zal de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april 2003 voorstellen om met ingang van het slotdividend over 2002 een keuzedividend in aandelen of contanten te introduceren. Daarbij zal ING het dividend in contanten volledig financieren uit de verkoop van die certificaten van aandelen die zouden zijn uitgegeven indien de aandeelhouders in plaats van contanten hadden gekozen voor aandelen. Het effect van dit beleid is dat de gehele nettowinst wordt toegevoegd aan het eigen vermogen. Diverse andere maatregelen,

zoals het terugbrengen van de naar risico gewogen activa van het bankbedrijf, zorgen ook voor een verbetering van de solvabiliteitsratio's. Daarnaast is het risico van een verdere negatieve herwaardering van aandelenbeleggingen beperkt door transacties die dit risico afdekken ter waarde van EUR 3 miljard en door de verkoop van aandelen ter waarde van een bedrag van EUR 2 miljard.

Aan het eind van 2002 bedroeg het eigen vermogen van ING Verzekeringen N.V. EUR 14,7 miljard, ruim boven (169%) het wettelijk vereiste niveau van EUR 8,7 miljard. De tier-1-ratio en de BIS-ratio van ING Bank N.V. waren eind 2002 respectievelijk 7,31% en 10,98% en lagen beide ruim boven de wettelijk vereiste minimumniveaus. Beide ratio's zijn aanzienlijk verbeterd door de uitgifte van extra tier-1-effecten ter waarde van USD 600 miljoen en een effectiveringsprogramma van EUR 3,7 miljard. De totale naar risico gewogen activa zijn scherp gedaald van EUR 257,5 miljard ultimo september 2002 naar EUR 247,3 miljard ultimo december 2002 (ultimo 2001: EUR 243,2 miljard).

Eigen vermogen

Het eigen vermogen daalde met EUR 3,2 miljard tot EUR 18,3 miljard (-15,2%). De negatieve herwaardering van de aandelen- en vastgoedportefeuille had een negatief effect van EUR 3,4 miljard. Gerealiseerde verkoopwinsten naar de winst- en verliesrekening, afschrijving van goodwill en wijzigingen in wisselkoersen leidden tot een gezamenlijke vermindering met EUR 3,2 miljard. De nettowinst over 2002, na uitkering van dividenden in 2002, droeg EUR 2,5 miljard positief bij en veranderingen in de aandelen ING Groep EUR 0,8 miljard.

Rendement op eigen vermogen

Het operationele nettorendement op het eigen vermogen nam toe van 18,4% in 2001 tot 21,6% in 2002 als gevolg van de daling van het eigen vermogen. Het rendement op het eigen vermogen van het verzekeringsbedrijf was 24,6% tegenover 16,9% in 2001. Het naar risico gewogen rendement (RAROC) van het bankbedrijf van ING was 13,3%, vergeleken met 13,5% voor geheel 2001 (voor belastingen en exclusief ING Direct). Indien ook de reorganisatievoorziening voor het internationale zakelijk bankbedrijf buiten beschouwing wordt gelaten, was de RAROC 14,2%.

IN HET KORT

Eigen vermogen gedaald tot EUR 18,3 miljard (-15,2%)

—

Nettorendement op het eigen vermogen nam toe tot 21,6% als gevolg van de daling van het eigen vermogen

—

Solvabiliteit EUR 14,7 miljard, ruim boven wettelijk vereiste niveaus

—

Dividendvoorstel EUR 0,97 per aandeel, gelijk aan dividend over 2001

IN HET KORT

Nadruk op stabiele langetermijnontwikkeling van de Groep die ten goede komt aan alle stakeholders

Maatregelen genomen ter verbetering van de solvabiliteit en om afhankelijkheid van aandelenmarkten te verkleinen

Geen grote acquisities in de nabije toekomst

IN SPELEN OP DE NIEUWE OMSTANDIGHEDEN

De eerste tien jaren na de oprichting van ING in 1991 stonden in het teken van sterke groei en gunstige marktomstandigheden. Aan het begin van de 21e eeuw veranderde het economisch klimaat en de wereld is thans het derde opeenvolgende jaar ingegaan van weinig tot geen economische groei. De uitdaging voor ING is het inspelen op deze nieuwe omstandigheden en het veiligstellen van een stabiele langetermijnontwikkeling van de Groep die ten goede komt aan al haar belanghebbenden. De Raad van Bestuur heeft de volgende strategische Groepsdoelstellingen geformuleerd voor de periode 2003-2005.

1. Het verbeteren van de solvabiliteit en andere belangrijke ratio's om de solide financiële basis te handhaven

ING geeft topprioriteit aan het versterken van de solvabiliteitspositie en het verbeteren van de ratings. De bij de publicatie van de 9-maandencijfers 2002 aangekondigde maatregelen, zoals de uitgifte van eeuwigdurende obligaties, de verkoop van eigen aandelen voor het afdekken van aandelenopties van medewerkers en de herinvoering van keuzedividend in contanten of aandelen, zijn de basis voor het behalen van deze doelstelling. De Raad van Bestuur heeft tevens een aantal andere maatregelen genomen om de solvabiliteit te versterken en de afhankelijkheid van ontwikkelingen op de aandelenmarkten te verkleinen.

ING gaat voorts verder met het verbeteren van de efficiëntie, het rendement op het eigen vermogen, het rendement op het vereiste kapitaal (verzekeringen), naar risico gewogen rendement op kapitaal (bankieren) en de verhouding tussen schuld en eigen vermogen.

2. Het optimaliseren van de bestaande portefeuille

Concentratie en daadkracht zijn de sleutelbegrippen in de plannen om in te spelen op de nieuwe economische omstandigheden. ING zal zich nauwlettender richten op het uitbreiden

dan wel terugbrengen van activiteiten en ook zal zij zich concentreren op die markten waarin zij actief wil zijn. In de nabije toekomst zullen geen grote acquisities aan de orde zijn. In markten waar een versterking van de distributiecapaciteit een prioriteit is, zal ING proberen joint-ventures aan te gaan met lokale partners.

ING zal zeer selectief te werk gaan in haar beleggingskeuzes en de aanwending van middelen. Derhalve bekijkt de Raad van Bestuur op dit moment de landen waarin ING actief is, het productassortiment en het klantenbestand. Risicobeheer, zowel in het bank- als in het verzekeringsbedrijf, wordt versterkt om meer pro-actieve beslissingen te kunnen nemen. Op het vlak van Operations/IT zal ING de vele integratieprojecten en de realisatie van shared services centres afronden.

3. Waarde creëren voor de klanten via een multi-product/multi-distributieaanpak

Vanaf het begin heeft ING het concept van geïntegreerde financiële dienstverlening tot de kern van haar strategie gemaakt. De kracht van dit concept is de multi-distributie/productaanpak. Klanten stellen prijs op een volledig productaanbod en verwachten via het distributiekanaal van hun keuze te worden bediend. Die keuze kan afhangen van het type product: het internet voor eenvoudige producten zoals spaarreke-

ningen, een call-center voor het afsluiten van een verzekeringspolis of het aanvragen van een creditcard en een professionele adviseur voor advies over een pensioenregeling op maat. In volgroeide markten is gebleken dat ING Direct een effectieve, kostenefficiënte en winstgevende ingang is voor het betreden van de particuliere markt inspelend op de eisen die de consument van nu aan financiële dienstverleners stelt. In opkomende markten zijn de greenfields, vanaf de grond door ING opgebouwd, tot volwaardige bedrijven uitgegroeid. Zij leveren een aanzienlijke bijdrage aan de winst. Op termijn streeft ING ernaar zowel het productaanbod (verzekeren, bankieren, vermogensbeheer) als distributiekkanalen (click-call-face) uit te breiden. In sommige markten, waaronder Australië, Korea, Taiwan en Hongkong, hebben de verzekeringsactiviteiten hun basis verbreed via bancassurance joint-ventures met lokale banken. In India en China zijn verzekeringsactiviteiten opgezet in samenwerking met lokale partners.

4. Het ontwikkelen van de specialiteiten van ING

Met 5 miljoen klanten en EUR 55 miljard aan toevertrouwde gelden per ultimo 2002 heeft ING Direct bewezen aanzienlijke waarde te creëren. De activiteiten van ING Direct in zeven grote landen hebben in slechts enkele jaren aanzienlijke waarde gegenereerd voor ING. Intussen draagt ING Direct ook bij aan de winst, met een aantrekkelijk naar risico gewogen rendement op haar vermogen. Ook biedt het klantenbestand van ING Direct gunstige mogelijkheden voor cross-selling.

Dat geldt ook voor de verzekeringsactiviteiten in opkomende markten, die ongeveer 20% bijdragen aan het totale verzekeringsresultaat. In de afgelopen jaren liet het verzekeringsbedrijf dubbele groeicijfers zien wat betreft de totale baten en het resultaat. Het merendeel van de embedded value (toekomstige winsten) uit nieuwe verzekeringen wordt door deze activiteiten gegenereerd.

In een aantal opkomende economieën breiden de pensioenfondsen hun klantenbestand en het beheerd vermogen snel uit. Als pensioenspecialist biedt ING op dit moment pensioenproducten aan in 30 landen over de hele wereld en assisteert de Groep overheden bij de noodzakelijke hervorming van hun pensioensystemen. Ook de pensioenmarkt biedt gunstige mogelijkheden tot cross-selling.

5. Verder verlagen van de kostenbasis

In 2002 boekte ING goede vooruitgang met het verlagen van het kostenniveau. De strakke kostenbeheersing wordt de komende jaren gecontinueerd. In de toekomst worden aanzienlijke kostenbesparingen verwacht door het efficiënter inrichten van de Operations/IT-activiteiten. Tot 2005 investeert ING ongeveer EUR 1,1 miljard in de shared service centres, terwijl de totale kostenbesparingen door het integreren van deze backoffice-activiteiten bijna EUR 2,7 miljard bedragen. Dit is gelijk aan 5% van de totale operationele kosten. Het uitbreiden van de wereldwijde inkoop zal ook aanzienlijke kostenbesparingen opleveren. Het uitbesteden van IT-projecten naar India wordt voortgezet.

Vooruitzichten

Met ingang van 2003 heeft ING het beleid beëindigd om vaste en vooraf bepaalde bedragen aan verkoopwinsten op beleggingen te realiseren. Deze beleidswijziging in aanmerking nemend en gezien de huidige economische en politieke onzekerheden, spreekt de Raad van Bestuur geen verwachting uit over het resultaat van ING in 2003. De Raad van Bestuur blijft ervan overtuigd dat ING een stevige basis heeft in haar kernmarkten, goed gepositioneerd is in groeimarkten, met succes de vele synergie-mogelijkheden zal blijven benutten en adequaat reageert op de huidige moeilijke markt-omstandigheden.

IN HET KORT

ING streeft naar uitbreiding productaanbod en distributiekkanalen

Kostenbesparingen door integratie backoffice-activiteiten EUR 2,7 miljard

Geen uitspraak over verwachting ING-resultaat in 2003

STRATEGISCHE DOELSTELLING

ING Europa streeft ernaar tot de top-vijf van financiële instellingen in Europa te behoren, met een breed product- en dienstenaanbod (verzekeren, bankieren, vermogensbeheer) voor particuliere en zakelijke klanten via een aantal distributiekkanalen.

ING EUROPA

IN HET KORT

Zeer goede prestaties in Benelux

Uitstekende resultaten bij Financial Markets

Kredietverliezen overschrijden 50 basispunten

Nadruk op cross-selling

Streven naar bancassurance leiderschap in Centraal-Europa

ING EUROPA GEREEDMAKEN VOOR HERNIEUWDE GROEI

De winstgevendheid van de activiteiten van ING in Europa, met name die in de Benelux, is van groot belang gebleven voor het resultaat van de Groep. De retail-activiteiten rapporteerden uitstekende resultaten. ING Direct had opnieuw een fantastisch jaar en boekte in het vierde kwartaal de eerste winst. De activiteiten in Centraal-Europa rapporteerden sterke winstgroei. Van de wholesale-activiteiten liet Financial Markets uitstekende resultaten zien, wat ook gold voor de zakelijke bancaire activiteiten in de Benelux. International Corporate Financial Services kreeg echter te maken met hoge voorzieningen voor debiteurenverliezen. Aanvullende herstructureringsmaatregelen werden aangekondigd om de winstgevendheid van de internationale wholesale banking-activiteiten te herstellen. Binnen geheel ING Europa werd het afgelopen jaar goede vooruitgang geboekt met het verbeteren van de efficiëntie en dienstverlening.

Strategie en marktposities

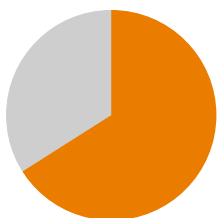
ING Europa concentreert zich op het bevorderen van de groei van de bestaande bedrijven via cross-selling en andere vormen van synergie, kostenbesparingen, kwaliteitsverbetering en door het opzetten van strategische allianties. Binnen de particuliere financiële dienstverlening en private banking richt ING zich op vermogensvorming en financiële bescherming. Als marktleider op het gebied van bancassurance in Nederland bedient ING meer dan 10 miljoen particuliere klanten. In de thuismarkten Nederland, België en Polen past ING het click-call-face-distributieconcept toe van nauw met elkaar verbonden distributiekkanalen en productplatforms. Hierdoor kan ING Europa haar producten en

diensten efficiënt aanbieden aan de verschillende klantsegmenten. In de grote volggroeide markten in Europa bouwt ING haar positie op de particuliere markt op via ING Direct (zie pagina's 46-47). In Centraal-Europa ligt de nadruk op het uitbouwen van het marktleiderschap op het terrein van pensioenen en levensverzekeringen tot marktleider in bancassurance.

Binnen de zakelijke financiële dienstverlening is ING gepositioneerd als een Europese instelling met vertegenwoordigingen in de belangrijkste financiële centra van de wereld in ontwikkelde en opkomende markten. Momenteel heeft ING een sterke positie in de middelgrote zakelijke markt in de Benelux-landen. Voor de zakelijke markt richt de strategie van ING zich op drie

RESULTAAT VOOR BELASTINGEN

in miljoenen euro's





IN BESPREKING OVER EUROPA

Het Executive Committee Europa in vergadering bijeen in een van de vergaderkamers op de bovenste verdieping van ING House, met uitzicht over Amsterdam.

Van links naar rechts:

Harry van Tooren,
Diederik Laman Trip,
Michel Tilmant (voorzitter),
Luc Vandewalle en
Hans Verkoren.

De overige leden zijn:

Erik Dralans,
Angeliën Kemna,
Jan Nijssen en Ted de Vries.

speerpunten. Ten eerste wordt vooral de nadruk op Europa gecontinueerd. Ten tweede concentreert zij zich op een geselecteerde groep van internationale klanten en ten derde richt zij zich op een selectief productaanbod voor de zakelijke markt. Kernproducten zijn financiële markten, advisering bij fusies en overnames, structured finance, betalingsverkeer en cashmanagement. Employee Benefits/pensioenen en vermogensbeheer, ook kernproducten van ING, worden steeds meer in het standaardproductaanbod opgenomen.

Activiteiten

Particuliere financiële dienstverlening

De retail-activiteiten hielden het afgelopen jaar onder de moeilijke marktomstandigheden goed stand en slaagden erin de resultaten sterk te laten stijgen met 20% tot EUR 1.967 miljoen. De uitstekende prestaties kunnen worden toegeschreven aan de brede diversificatie van het retail-platform wat betreft producten, klantsegmenten, markten en distributiekanaalen. Door deze flexibiliteit profiteerde ING Europa

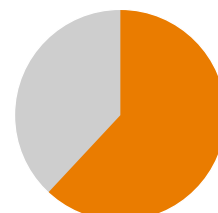
van de veranderde vraag naar producten met een laag risico. ING Direct rapporteerde een uitzonderlijk hoge groei van de toevertrouwde middelen in de meeste landen waar zij actief is, evenals de meeste bancaire onderdelen van ING in de thuismarkten.

In Nederland profiteerde Postbank van de hernieuwde belangstelling voor spaarproducten en breidde tegelijkertijd haar marktaandeel uit in betaalrekeningen en consumentenleningen. Bij ING Bank Nederland stegen de inkomsten en daalden de distributie- en IT-kosten. RVS Verzekeringen richt zich nu sterk op specifieke klantengroepen en reorganiseert haar verkooporganisatie en call-center dienovereenkomstig. Nationale-Nederlanden handhaafde haar positie als marktleider op het gebied van verzekeringen via het intermediair.

In België verbeterde ING Verzekeringen, waarin vorig jaar alle vier Belgische verzekeringsonderdelen werden samengevoegd, haar positie aanzienlijk en werd een van de toonaangevende aanbieders van beleggingsproducten in België. Het marktaandeel van ING in particuliere levensverzekeringen steeg van 10% in 2001 tot

AANTAL MEDEWERKERS

volledige dagtaken, ultimo 2002



ING Europa 62%	71.600
Rest van ING 38%	44.200

IN HET KORT

Resultaat Retail +20% naar EUR 2,0 miljard

—

Winstbijdrage Centraal-Europa EUR 200 miljoen

—

ING Wholesale: focus op Europa, mondiaal netwerk

—

Samenvoeging Europese private bankingactiviteiten

—

Reductie van 1.000 banen bij Wholesale

—

Operations/IT-programma reduceert kosten met 6% in 2005

—

Alliantie voor effectenbewaarneming met Bank of New York

14% in 2002. Deze verbetering kwam groten-deels tot stand door de toegenomen verkoop via bankkanalen.

Centraal-Europa wordt steeds belangrijker voor ING als een bron van waardecreatie. In deze regio is ING marktleider in levensverzekeringen en pensioenfondsen. ING is met name sterk in de hogere middenklasse- en topinkomenssegmenten. In sommige landen verkoopt ING haar producten voornamelijk via agenten terwijl in Polen, Roemenië en Griekenland het algehele bancassurance-concept wordt toegepast. De strategie is erop gericht deze posities uit te bouwen tot het marktleiderschap in bancassurance in de belangrijkste Centraal-Europese landen die in 2004 toetreden tot de Europese Unie.

In het afgelopen jaar zijn de Europese private banking-activiteiten functioneel samengebracht binnen het nieuwe onderdeel Private Banking. De private banking-activiteiten kregen zware klappen te verduren als gevolg van de daling van de aandelenmarkten. Private Banking wordt nu gereorganiseerd om de klantsegmentatie te verbeteren, de productportefeuille te verfijnen en overlappingsen te schrappen. Het herstructureringsproces zal tot na 2003 duren.

ING Wholesale

In de afgelopen jaren heeft ING Wholesale steeds een stijging laten zien van de winstgevendheid, maar de ongunstige marktomstandigheden in 2002 hebben aan deze ontwikkeling een einde gemaakt. Niettemin droeg ING Wholesale 24% bij aan de winst van de Groep. Aanzienlijke winsten werden geboekt bij Financial Markets en op de zakelijke markten van de Benelux. De structured finance-activiteiten waren ook zeer succesvol. Het concept van ING voor het middelgrote-bedrijfssegment bleef uitermate winstgevend. Employee Benefits/Pensioenen behield haar toonaangevende positie in Nederland en verbeterde haar positie binnen geheel Europa, inclusief Centraal-Europa. International Payment & Cash Management Services bereikte een strategisch belangrijke mijlpaal door het behalen van een top-vijf-positie in Europa. De integratie van de zakelijke bancaire activiteiten van ING, BBL en BHF tot één wereldwijd netwerk werd afgerond. De positie van ING als vooraanstaande zakenbank in Centraal-Europa werd verder versterkt.

In 2002 overtrof Financial Markets het resultaat over 2001. De segmenten Treasury en Strategic Trading hadden een uitzonderlijk goed jaar. De best presterende kantoren binnen Financial Markets liggen in Nederland, Zuidwest-Europa, Latijns-Amerika en Polen. De herstructurering

van de aandelen- en schuldenmarkten wordt voortgezet in reactie op de veranderende marktomstandigheden.

Ondanks deze prestaties hadden de ongunstige marktomstandigheden een grote invloed op ING Wholesale. De positieve aspecten waren onvoldoende om het effect van scherp gestegen risicokosten bij Corporate Financial Services te compenseren. Deze negatieve ontwikkelingen waren met name merkbaar in de zakelijke bancaire activiteiten in Duitsland en de VS. Gedurende het jaar was het noodzakelijk aanvullende herstructureringsmaatregelen aan te kondigen om de niet-renderende kantoren en bedrijven aan te pakken en de winstgevendheid te herstellen van de internationale wholesale banking-activiteiten. Als gevolg hiervan wordt het personeelsbestand buiten de Benelux met nog eens 1.000 dagtaken teruggebracht. Dit proces is bijna afgerond.

Per eind december werden de internationale wholesale banking-activiteiten die niet vanuit Amsterdam werden geleid, samengebracht in een nieuw Wholesale International Amsterdam Management Centre om kostenefficiëntie te realiseren en de aandacht te richten op een specifiek klantenbestand binnen de relatie-beheer- en productmanagementafdelingen in Amsterdam. Dit centrum verzorgt in toenemende mate gecentraliseerde IT- en afhandelingsdiensten voor andere wholesale-onderdelen.

De wholesale banking-regio's in Noord- en Zuid-Amerika, Azië en het Verenigd Koninkrijk richten zich op hun kernlanden. Investment Banking zal Corporate Financial Services ondersteunen, voornamelijk op het terrein van advisering bij fusies en overnames.

ING Investment Management Europa

ING Investment Management (IIM) Europa, dat organisatorisch werd overgeheveld van het Bestuurlijk Centrum ING Asset Management naar ING Europa, fungeert als het platform voor vermogens- en beleggingsfondsbeheer binnen ING Europa. Door nauwere samenwerking tussen de beleggingsspecialisten en de distributiekkanalen kan ING sneller inspelen op veranderingen in de vraag van de klant en op kansen in de markt op regionaal en lokaal niveau. De financiële resultaten van IIM Europa worden met ingang van 2003 in de resultaten van ING Europa opgenomen.

Operations/IT

In 2001 is ING Europa een omvangrijk herstructureringsprogramma gestart om een kosten-efficiënte Operations/IT-omgeving van wereld-



GLOBAL CLIENTS

Hessel Lindenberg, lid van de Raad van Bestuur, bespreekt in zijn werkkamer in ING House de zakelijke markt met Rients Prins, global head van de afdeling Global Clients van ING, en (aan zijn rechterhand) Filip Deelen, directeur Global Clients Londen.

klasse te creëren. Doel van deze operatie is het verlagen van de kostenbasis, een stijging van de baten, het voorkomen van toekomstige inefficiëntie, het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en het verkleinen van het operationeel risico. Dit leidt tot een reductie van de totale kosten met 6% in 2005. Dit programma is van essentieel belang voor het verbeteren van de efficiëncyratio van de bancaire activiteiten.

Een belangrijk punt binnen het Operations/IT-programma is het opzetten van shared service centres. Vier nieuwe shared service centres zijn opgezet, waarmee het totaal aantal op acht komt. De nieuwe shared service centres richten zich op hypotheek, schadeafhandeling in Nederland, internationale betalingen en de verwerking van effecten. Er worden nog meer shared service centres opgezet. Uiteindelijk zal ING Europa beschikken over een aantal shared service centres met een aantrekkelijke schaalgrootte die uiterst snel hoogwaardige back-officediensten aan de bedrijfsonderdelen kunnen leveren.

Behalve het opzetten van shared service centres houdt het Operations/IT-programma zich ook

bezig met het stroomlijnen van de IT-applicatie-architectuur. Dit is noodzakelijk om de koppeling tussen applicaties te verbeteren en ervoor te zorgen dat bedrijfsonderdelen onderling toegang hebben tot klanten, producten en diensten. In 2002 werd de op één lijn gebrachte IT-applicatie-architectuur operationeel en werden de eerste applicaties in werking gesteld. Het Operations/IT-investeringsprogramma streeft ook naar gemeenschappelijke standaardoplossingen voor programmatuur.

Nieuwe allianties

Als onderdeel van haar inspanningen om de efficiëntie te verbeteren, is ING verschillende allianties aangegaan met externe partijen. De belangrijkste daarvan is de alliantie met Bank of New York voor de verkoop, marketing en dienstverlening op het gebied van wereldwijde effectenbewaardiensten en aanverwante diensten voor institutionele klanten in Duitsland, de Benelux en Centraal-Europa. De alliantie zal wereldwijde diensten verzorgen voor ING Investment Management in de Benelux, bij elkaar ongeveer EUR 90 miljard in activa. ING Bank is aangesteld als onder-effectenbelaar-

IN HET KORT

Duidelijke klantsegmentatie voor retail-activiteiten in Nederland: Retail, Wholesale, Intermediair en Operations/IT

—
Reorganisatie kredietverleningsproces ING BHF-Bank

—
Eerste particuliere pensioenfonds geïntroduceerd in Rusland

—
Lage groei te compenseren door kostenreductie en verbetering kwaliteit

bedrijf van Bank of New York in Nederland, België (reeds van kracht), Duitsland en Centraal-Europa. Een andere veelbelovende ontwikkeling is het sluiten van overeenkomsten met vooraanstaande softwarebedrijven in India. De overeenkomsten hebben betrekking op het onderhoud van IT-applicaties en softwareontwikkeling.

Regio's Nederland

Gedurende 2002 onderging het Nederlandse bedrijf een omvangrijke reorganisatie, waarbij alle activiteiten opnieuw werden gegroepeerd in vier divisies: Retail, Wholesale, Intermediair en Operations/IT. Deze nieuwe structuur richt zich op het verbeteren van cross-selling, het versterken van de klantfocus, het intensiveren van de samenwerking tussen bedrijfsonderdelen en het verbeteren van de kwaliteit. In 2002 zijn verschillende belangrijke stappen gezet in het reorganisatieproces. In de loop van 2003 zal de nieuwe organisatie volledig operationeel zijn. Binnen Retail werd de klantsegmentatie verder afgestemd. ING Bank richt zich nu volledig op vermogende klanten, Postbank richt zich op de brede particuliere markt met operationele efficiëntie en RVS Verzekeringen op de brede particuliere markt voor persoonlijk advies. CenE Bankiers en ING Bank Private Banking concentreren zich op de topinkomens.

Binnen Wholesale werd het relatiebeheer van de Nederlandse bedrijfsonderdelen geïntegreerd, waardoor de samenwerking tussen bedrijfsonderdelen werd verbeterd. De afdeling Corporate Clients legde de nadruk op de algehele relatie met kernklanten, wat leidde tot een aanzienlijk hogere bijdrage aan het totaalresultaat van ING Wholesale. De afdeling Corporate Clients voor middelgrote bedrijven vergrootte het marktaandeel en de winst als gevolg van de succesvolle benadering van de sector en goed risicobeheer.

De divisie Intermediair kreeg gedurende het jaar ook speciale aandacht. Het onafhankelijk intermediair is een belangrijk distributiekanaal in Nederland. Momenteel doet Nationale-Nederlanden aanzienlijke investeringen om haar dienstverlening aan het intermediair waarmee zij samenwerkt te verbeteren. De maatregelen zijn bedoeld om de achterstanden op te heffen en de kwaliteit van de dienstverlening van zowel front-office als back-office te verbeteren.

Zuidwest-Europa

De retail-activiteiten werden het meest beïnvloed door het moeilijke economische klimaat, maar Wholesale slaagde er bijna in het uiteindelijke verschil te compenseren. Binnen Wholesale maakte met name Financial Markets een sterke groei door dankzij vooruitgang in derivaten en gestage vorderingen bij de overige activiteiten.

In 2002 vond verdergaande integratie plaats van activiteiten om de kostenbasis verder te verlagen. In België werd Private Kas Bank geïntegreerd in BBL en de vier separate verzekeringbedrijven werden geïntegreerd in ING Verzekeringen België. De private banking-onderdelen in Zwitserland fuseerden, waaruit ING BBL (Suisse) ontstond. In Luxemburg worden de private banking-activiteiten van Crédit Européen Luxembourg en ING Bank Luxembourg ook samengevoegd. Eind april wordt de naam BBL vervangen door de ING-merknaam.

Binnen Operations/IT zijn verschillende projecten van start gegaan om gemeenschappelijke oplossingen te vinden die binnen geheel Europa kunnen worden toegepast. Een voorbeeld is Triple'A, een geavanceerde applicatie voor portefeuillebeheer die is ontwikkeld voor private banking. Na de ingebruikname in België, Luxemburg en Zwitserland, wordt deze applicatie nu ook toegepast in Nederland. De bedrijfsonderdelen in Italië en Centraal-Europa staan op het punt hiertoe over te gaan. Andere IT-projecten slaagden er eveneens in meer synergie tussen bedrijfsonderdelen te creëren. De geautomatiseerde bankkantoren van BBL bijvoorbeeld, zijn nu ook toegankelijk voor klanten van andere ING-bedrijfsonderdelen in België en alle BBL-transacties op Euronext Paris worden nu geleid via de effectenmakelaar ING Ferri in Frankrijk.

Duitsland

Terwijl de direct banking-activiteiten van DiBa, waarin ING een meerderheidsbelang heeft, een recordjaar hadden (zie hoofdstuk over ING Direct), stelde ING BHF-Bank teleur met een substantieel verlies in 2002. Aanzienlijk hogere verliezen op kredieten leidden tot een sterke stijging van de risicokosten. Een toename van niet-invorderbare leningen drukte het renteresultaat. ING reageerde hierop met het aanpassen van de capaciteit en door het fors terugbrengen van de personeels- en overheadkosten in het tweede halfjaar. Het kredietrisico- en kredietverleningsproces wordt gereorganiseerd. Scherpe maatregelen zijn genomen om risico's te beperken en de winstmarges te vergroten en aldus de resultaten te verbeteren.

Centraal-Europa

Centraal-Europa rapporteerde een sterke winstgroei. De baten overschreden EUR 2 miljard en de winst voor belastingen bedroeg meer dan EUR 200 miljoen. ING heeft thans 6 miljoen klanten in de regio en handhaafde haar positie als de grootste levensverzekeraar en leverancier van pensioenfondsen. Het ING Nationale-Nederlanden Pension Fund in Polen is uitermate succesvol in het aantrekken en behouden van klanten: bijna een op de drie mensen die de arbeidsmarkt betreden, neemt deel in het ING-pensioenfonds. Aan het eind van het jaar had het fonds meer dan 1,8 miljoen klanten. Met een gemiddelde maandelijkse instroom van ongeveer EUR 45 miljoen is het beheerd vermogen met bijna 50% gestegen tot EUR 1,75 miljard. ING Bank Slaski profiteerde van de fusie met ING Bank Warschau, met een bescheiden winststijging en een verdere versterking van de voorzieningen. De levensverzekeringsactiviteiten in Polen, Tsjechië, Hongarije, Slowakije en Roemenië rapporteerden sterke winstgroei. De strategie van ING om employee benefits in Centraal-Europa te introduceren was redelijk succesvol binnen de gehele regio. Een goed voorbeeld is het employee benefitscontract dat is afgesloten met de Tsjechische Spoorwegen, de grootste werkgever van het land in de particuliere sector. Per ultimo 2002 omvatte het contract reeds 50.000 van het totale aantal van 70.000 werknemers.

In Rusland introduceerde ING een particulier pensioenfonds en was daarmee de eerste onderneming die in Rusland een licentie ontving. Het ING-fonds, dat stoelt op soortgelijke ING-fondsen in westerse markten, richt zich op het bieden van maatwerkoplossingen aan internationale en lokale bedrijven met individuele pensioenregelingen voor hun medewerkers.

In Griekenland werd een strategische alliantie met Bank Piraeus afgerond. Onder de alliantievoorwaarden zijn inmiddels joint-ventures opgezet voor vermogensbeheer, bancassurance voor de particuliere markt en pensioenen. ING heeft een meerderheidsbelang van 50,1% in deze joint-ventures. ING heeft een 5%-belang genomen in Bank Piraeus en Bank Piraeus nam een belang van 20% in ING Nationale-Nederlanden Griekenland.

Vooruitzichten ING Europa

De zwakke economische groeiperspectieven voor de volgroeiende markten in Europa beperken het groeipotentieel van de baten en winst van ING in de regio. Er bestaan echter nog steeds behoorlijke groeikansen, zoals de sterke vraag naar spaarproducten, pensioenhervormingen en de uitbreiding van de EU. ING is goed gepositioneerd om deze kansen te benutten. De retail-activiteiten, bijvoorbeeld, profiteren van de veranderde vraag naar financiële producten met een laag risico, zoals spaarrekeningen en vastrentende levensverzekeringen. De pensioenmarkt biedt een andere mogelijkheid. Binnen geheel Europa streven overheden naar het hervormen van hun pensioensystemen. ING is bezig zich te positioneren als de favoriete leverancier van pensioenregelingen voor bedrijven en particulieren vanwege haar expertise in pensioenen. In Centraal-Europa blijven er goede groeiperspectieven voor financiële dienstverlening, met name na het afsluiten van de overeenkomsten met een aantal landen voor toetreding tot de EU.

Naast aantrekkelijke mogelijkheden wordt ING Europa ook geconfronteerd met een stagnerend economisch klimaat in de nabije toekomst. Om de invloed hiervan op de baten en resultaten teniet te doen, moet het kostenniveau worden verlaagd, maar tegelijkertijd moet de kwaliteit van zowel producten als diensten worden verbeterd. De lopende Operations/IT-activiteiten voor het opzetten van shared service centres en het verbeteren en standaardiseren van de IT-infrastructuur en -applicaties spelen een cruciale rol in dit proces.

Een andere belangrijke uitdaging is het verbeteren van de winstgevendheid van wholesale banking. Een succesvolle uitvoering van de herstructureringsplannen en de in 2002 aangekondigde personeelsreducties, alsmede het terugbrengen van de kredietverliezen zijn hiertoe noodzakelijk. Het verbeteren van de zakelijke bancaire activiteiten van ING BHF-Bank in Duitsland is in dit verband een dringende noodzaak.

Verder moet ING in 2003 profiteren van de overheveling van ING Investment Management Europa naar ING Europa door de beleggings-expertise van IIM met de sterke distributiemogelijkheden te combineren.

Door deze en andere uitdagingen aan te gaan, is een winstgevende toekomst van de gecombineerde activiteiten van ING Europa verzekerd.

VOORUITZICHTEN

ING goed gepositioneerd om te profiteren van vraag naar spaarproducten, pensioenhervorming en uitbreiding EU

—

Uitdaging om winstgevendheid van wholesale banking te verbeteren en de kracht van ING Investment Management te benutten

STRATEGISCHE DOELSTELLING

Het opbouwen van klantgerichte, geïntegreerde financiële bedrijven die in alle landen een sterke winstgroei genereren.

ING AMERICAS

IN HET KORT

Activiteiten in VS beïnvloed door slecht economisch klimaat

—
ING Americas heeft 29 miljoen klanten en 250.000 distributiepunten in zeven landen

—
VS: top-5-positie in meeste producten

—
Canada: ING meest winstgevende schadeverzekeraar

—
Grootste verzekeraar in Zuid-Amerika

GEVOELIGHEID VOOR UPS EN DOWNS VAN DE FINANCIËLE MARKTEN TERUGDRINGEN

De voornaamste doelstellingen gedurende het jaar waren het aanscherpen van de klantgerichtheid, het terugdringen van de kosten, het versterken van de distributieplatforms en het verbeteren van de efficiëntie. Deze doelstellingen werden grotendeels gehaald. De financiële resultaten van Canada, Latijns-Amerika, inclusief Mexico, en de institutionele activiteiten in de VS waren beter dan verwacht. De grote particuliere en worksite-activiteiten in de VS werden echter beïnvloed door de voortdurend slechte economische omstandigheden en aandelenmarkten, waardoor ING Americas als geheel beneden de gestelde financiële doelstelling bleef.

De kosten in de VS werden aanzienlijk teruggedrongen maar niet voldoende om het effect van de hoge beleggingsverliezen, lagere provisies over een kleiner beheerd vermogen en de afschrijving van geactiveerde acquisitiekosten teniet te doen. Een reorganisatie in Mexico heeft geleid tot aanzienlijke kostenbesparingen, een hoger resultaat en een efficiëntere organisatie. In Brazilië werd een belangrijke stap voorwaarts gezet door het uitbreiden van de relatie met verzekeraar Sul América.

Strategie

De doelstelling van ING Americas is de grootste geïntegreerde financiële dienstverlener te worden in haar belangrijkste markten. Om die doelstelling te behalen, werkt ING aan het opbouwen van sterke winstbronnen. ING Americas is actief in zeven landen en heeft 29 miljoen klanten. Het brede verkoopplatform, bestaat uit ongeveer 250.000 distributiepunten. Strategische uitdagingen zijn het goed gebruik-

maken van de huidige schaalgrootte, het uitbreiden van het aantal klanten en distributeurs en het verbeteren van de efficiëntie.

ING Americas hanteert vijf belangrijke speerpunten om haar doelstellingen te bereiken. Het creëren van toegevoegde waarde en het zorgen voor een goede service staan voorop. ING streeft ernaar particuliere klanten producten en diensten aan te bieden via het distributiekanaal van hun keuze. Het tweede belangrijke speerpunt betreft effectief portefeuillebeheer. ING Americas is van mening dat het een top-vijf-positie in de VS moet bezetten en een eerste of tweede positie in de overige landen, of anders deze markten moet verlaten. De derde doelstelling is het herstructureren van de activiteiten en het implementeren van organisatorische veranderingen die efficiëntie en schaalgrootte bevorderen. Het vierde speerpunt behelst het versterken van de synergie. Voorbeelden zijn het introduceren binnen Noord- en Zuid-Amerika van productideeën en distributiemethoden die in

RESULTAAT VOOR BELASTINGEN

in miljoenen euro's





IN GESPREK MET DE STAF

Fred Hubbell, lid van de Raad van Bestuur, gaat regelmatig naar de derde verdieping van ING House voor overleg met zijn medewerkers. Hier is hij in gesprek met Maarten Edixhoven, secretaris en medewerker strategie, werkzaam bij de staf van ING Americas in Amsterdam.

andere landen al succesvol zijn en het gebruikmaken van de wereldwijde beleggingsexpertise van ING. Het vijfde speerpunt is het opbouwen van een gemeenschappelijke ING-cultuur en ING-merk, waardoor personeel zich aangetrokken voelt en de bedrijfsdoelstellingen ondersteunt.

Marktposities

In de Verenigde Staten bedient ING 6,6 miljoen klanten via twee onderdelen: US Financial Services (USFS) en US Institutional Businesses (USIB). USFS bestaat naast de individuele levensverzekerings-, lijfrente- en beleggingsmaatschappijen uit verschillende worksite-onderdelen (pensioenproducten met beleggingsafhankelijke uitkering, collectieve verzekeringen en payout management business). USIB bestaat uit individuele en collectieve herverzekeringsactiviteiten, beleggingsverzekeringen met een gegarandeerde uitkering en andere financieringsovereenkomsten. ING distribueert haar financiële producten via een landelijk netwerk van verschillende distributiekkanalen die samenwerken met particulieren, werkgevers en instellingen. In de VS beschikt ING over het op een na grootste onafhankelijke agentennetwerk met meer dan 10.000 geregistreerde agenten. Met de meeste producten behoort ING in de VS

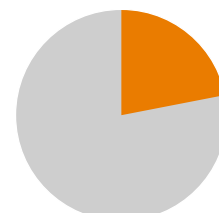
tot de top-vijf. In werknemerspensioenen (401(k), 403(b) en 457) staat ING in de top-vijf gemeten naar beheerd vermogen. ING heeft een marktaandeel van 5% en een top-vijf-positie in lijfrenteproducten. Met een zevende plaats heeft ING een kleiner marktaandeel op het terrein van levensverzekeringen. Wat betreft beleggingsfondsen staat ING in de top-25 gemeten naar beheerd vermogen. ING is met een marktaandeel van 10% de vierde grote herverzekeringsmaatschappij voor levensverzekeringen.

In Canada is ING nog steeds de grootste en meest winstgevende schadeverzekeraar. De winst voor belastingen bedraagt EUR 127 miljoen, het premie-inkomen EUR 2.094 miljoen en de combined ratio 97,7%. ING werkt samen met 2.800 tussenpersonen en heeft 4,4 miljoen klanten. De integratie van de activiteiten voor particulieren en het kleinzakelijk bedrijf van Zurich Financial Services heeft bijgedragen aan de kwaliteit van het klantenbestand.

In Latijns-Amerika is ING de grootste verzekeraar met 17,4 miljoen klanten. De grootste bedrijven bevinden zich in Mexico, Brazilië en Chili. Na een investering van meer dan EUR 2 miljard in Mexico in de afgelopen zeven jaar is ING thans de marktleider op verzekerings-

AANTAL MEDEWERKERS

volledige dagtaken, ultimo 2002



ING Americas 22%	25.900
Rest van ING 78%	89.900

IN HET KORT

Het personeelsbestand van ING Americas verminderde met 2.700 als gevolg van het integratieproces

—

Naamsbekendheid fors toegenomen in de VS

—

Brazilië: joint-venture met Sul América uitgebreid

—

Herverzekering: activiteiten met hoog risico afgestoten

gebied, met een nummer één positie in schade-, auto-, nummer twee in ziektekostenverzekeringen en een derde positie in levensverzekeringen. ING Comercial América biedt levensverzekeringen en ziektekostenverzekeringen aan zakelijke en particuliere klanten via meer dan 9.000 onafhankelijke agenten. Zij verkoopt ook particuliere pensioenregelingen via haar eigen verkooporganisatie (een vijfde positie gemeten naar marktaandeel). Auto- en levensverzekeringen worden ook verkocht via Banco Bitál (nummer vijf gemeten naar marktaandeel).

In Chili is ING de grootste levensverzekeraar en de op een na grootste ziektekostenverzekeraar. In Brazilië is ING de grootste ziektekostenverzekeraar en bezet zij een zesde positie in levensverzekeringen door haar 49%-belang in Sul América. In Peru is ING de belangrijkste partij op het gebied van pensioenfondsen. In Argentinië is ING Verzekeringen de op een na grootste particuliere levensverzekeraar.

Hoofdpunten

Herstructurering

In het afgelopen jaar heeft ING Americas de kosten sterk teruggedrongen. Een vermindering van het personeelsbestand met 2.700 dagtaken heeft geleid tot een totale kostenbesparing van meer dan EUR 400 miljoen, een autonome besparing van 17,2%. In de VS werd het aantal backofficekantoren teruggebracht van veertien naar acht en in Mexico van negen naar drie. De juridische structuur werd vereenvoudigd door het afstoten van tien afzonderlijke juridische entiteiten. In Mexico, de VS en Canada zijn landenplatforms opgebouwd om synergie te bevorderen en de kosten terug te dringen.

Merkbeleid

Het opbouwen van het ING-merk stond centraal in de marketingactiviteiten, met name in de VS en bij ING Direct. ING Americas slaagde erin de bekendheid binnen alle markten te vergroten. In de VS nam de naamsbekendheid binnen een jaar toe van 29% tot 44%. De naamswijziging in Chili, Argentinië en Mexico werd in 2002 afgerond. Verschillende bedrijven van ING in Canada zijn samengevoegd en overgegaan op het ING-merk.

ING Investment Management Americas

In augustus maakte ING bekend dat ING Investment Management (IIM) onderdeel zou gaan uitmaken van de bestuurlijke centra Europa, Americas en Azië/Pacific. ING Americas beschikt

nu over de drie kernactiviteiten van ING bankieren, verzekeren en vermogensbeheer. Door de nieuwe structuur wordt de samenwerking tussen de vermogensbeheeronderdelen van ING en de particuliere distributiekkanalen in Noord- en Zuid-Amerika geïntensiveerd. De distributiekkanalen van ING Americas zijn nu goed gepositioneerd om de productontwikkelings-expertise van IIM te benutten, terwijl ook gebruik wordt gemaakt van de expertise op andere terreinen van vermogensbeheer. Meer informatie over IIM is opgenomen in het hoofdstuk Asset Management. ING Investment Management Americas heeft EUR 83 miljard beheerd vermogen.

Positie in Brazilië versterkt

Als onderdeel van haar strategie om een positie op te bouwen in markten met goede groeiperspectieven wist ING haar positie in Brazilië te versterken, onder andere door het uitbreiden van haar samenwerking met Sul América, een van de grootste verzekeringsmaatschappijen van het land met zeven miljoen klanten. ING heeft thans een belang van 49% in Sul América en werkt aan het opbouwen van een vermogensbeheerplatform, waarbij gebruik wordt gemaakt van de lokale aanwezigheid van Sul América en de wereldwijde expertise van ING. Het samenwerkingsverband biedt aantrekkelijke mogelijkheden.

Herverzekering

In het afgelopen jaar hebben de herverzekeringsonderdelen zich teruggetrokken uit activiteiten met onacceptabele risiconiveaus (zoals de herverzekering van collectieve ongevallenverzekeringen). Voor de overige activiteiten zijn normen opgesteld voor een betere onderkenning en kwantificering van risico's. De herverzekeringkantoren in Londen en Kopenhagen zijn gesloten. In 2002 waren de herverzekeringactiviteiten winstgevend. De winstgevendheid van de nieuwe productie is verbeterd, wat een belangrijk aandachtspunt blijft.

Productaanbod en diensten aanpassen aan economisch klimaat

In reactie op de voortgaande verslechtering van de aandelenmarkten heeft ING Americas haar productaanbod van lijfrentes met een vaste en variabele uitkering aangepast inspelend op de groeiende vraag naar gegarandeerde producten. Drie producten verkochten met name goed in 2002: lijfrentes met een vaste uitkering, gegarandeerde beleggingsfondsen en de spaarproducten van ING Direct.

In de VS ging ING voorop met het introduceren van hoofdsomgarantie voor vijf jaar bij beleggingsfondsen. Het product bleek aantrekkelijk voor beleggers die zich zorgen maakten over het verlies van hun pensioenvoorziening in het onzekere economische klimaat.

ING kreeg in de VS ook bekendheid met de 'SmartDesign multi-rate Index Annuity'. Het product werd uitgeroepen tot innovatief lijfrenteproduct van het jaar door de Advantage Group, een instelling die onderzoeks- en adviesdiensten levert aan verzekeringsmaatschappijen en andere dienstverleners.

ING ontwikkelde ook een adviesdienst op provisiebasis, het Financial Horizons Advisory Program, om tegemoet te komen aan de toenomen behoefte aan onafhankelijk financieel en beleggingsadvies in de huidige onzekere markt. Doel is ook een groter marktaandeel te veroveren in beheerd vermogen na pensionering en dat om te zetten in lijfrente- of beleggingsproducten.

Cross-selling met ING Direct

In 2002 is een begin gemaakt met het versterken van de samenwerking tussen de verzekeringsbedrijven in Noord-Amerika en ING Direct. In Canada verkochten de tussenpersonen van ING EUR 28 miljoen aan bankdeposito's en werd het klantenbestand van ING Direct met 3.500 klanten uitgebreid. In de VS is een proef van start gegaan waarbij ING Direct beleggingsfondsen van USFS verkoopt. Het kernproduct van ING Direct, een spaarrekening, wordt ook verkocht via sommige distributiekkanalen van USFS.

ING Life of Georgia bereikt schikking in rechtszaak

Begin 2002 bereikten Life Insurance Company of Georgia en Southland Life Insurance Company, beide dochterondernemingen van ING in de Verenigde Staten, een schikking ten bedrage van ongeveer USD 65 miljoen met de eisende partijen in een rechtszaak. Deze rechtszaak had betrekking op beschuldigingen naar aanleiding van in het verleden afgesloten verzekeringspolissen waarbij uitgegaan werd van verschillende levensverwachtingen voor mensen van verschillende rassen. Life of Georgia en Southland zijn thans bezig met het afwikkelen van de schikking. Een aantal betrokkenen wenst echter niet te schikken en blijft bij hun individuele claims. De bedrijven verdedigen zich hier met klem tegen.

Vooruitzichten

Ook in 2003 zullen de bedrijven van ING Americas voor grote uitdagingen komen te staan. Deze uitdagingen hebben betrekking op de marktvolatiliteit in de VS en de politieke en economische onzekerheid in Latijns-Amerika. De resultaten in 2003 zijn grotendeels afhankelijk van de mate waarin de aandelen- en kredietmarkten zich herstellen. De resultaten hangen ook af van het feit of ING Americas erin slaagt een goede balans te vinden in haar productmix en de kosten terug te dringen. De portefeuilles voor particuliere en worksite-activiteiten in de VS zijn ook sterk afhankelijk van de wisselvalligheden van de Standard & Poors'-index, aangezien ongeveer de helft van alle afzonderlijke rekeningen van de klanten in aandelen is belegd. In 2003 zal het productassortiment worden vergroot om de volatiliteit van de portefeuille te verkleinen.

De resultaten zullen actiever worden gevolgd om ervoor te zorgen dat een behoorlijk rendement wordt behaald op het geïnvesteerde kapitaal. Een grotere rol is weggelegd voor benchmarks zoals nettowinst, efficiëntie, intern rendement op nieuwe productie en rendement op het eigen vermogen. Ook de kwaliteit van de dienstverlening aan de klant zal nauwlettend worden bewaakt.

De prioriteiten voor 2003 betreffen ook kostenreductie en het verbeteren van de winstgevendheid. Onderdelen die niet aan de financiële doelstellingen voldoen of niet tot de kernactiviteiten behoren, zullen intensief worden getoetst. Grotere nadruk wordt ook gelegd op het verbeteren van de efficiëntie, met name op het terrein van IT. De integratie van IIM in de organisatie van ING Americas vergt in 2003 grote inspanningen. Andere prioriteiten zijn onder andere het afronden van de laatste integratieprojecten bij Aetna en ReliaStar en het optimaliseren van de infrastructuur van Operations/IT. In de afgelopen jaren heeft ING Americas een omvangrijk integratietraject ondergaan op het terrein van Operations/IT, dat gericht is op het stroomlijnen van de complexe en versnipperde backoffice-organisatie die voortvloeide uit acquisities. Deze projecten zijn bijna afgerond en daardoor zal ING de dienstverlening aan de klant kunnen verbeteren en de kosten structureel kunnen verlagen. Het heroveren van de positie in de top-vijf van particuliere levensverzekeringen in de VS zal extra aandacht krijgen. Daarnaast zal een strategische beoordeling van de herverzekeringsactiviteiten plaatsvinden.

IN HET KORT

Intensievere samenwerking met ING Direct

—

Schikking rechtszaak ING Life of Georgia

—

Externe factoren blijven performance van ING Americas bepalen

—

Prioriteiten: efficiënt inzetten van vermogen, operationele efficiëntie, portefeuillebeheer en hogere baten

STRATEGISCHE DOELSTELLING

Een toonaangevende speler te zijn in de kernmarkten Australië, Hongkong, Japan, Korea, Maleisië en Taiwan en tegelijkertijd de belangrijke greenfields in China en India verder te ontwikkelen.

ING AZIË/PACIFIC

IN HET KORT

Uitstekende prestaties
Azië/Pacific in 2002

Verzekeringsbedrijf in Azië
minder gevoelig voor
wisselvallige markt

Strategie: leidende posities
in kernmarkten voor lange
termijn

Belangrijkste greenfields:
India en China

60.000 distributiepunten
en 6 miljoen particuliere
klanten in de regio
Azië/Pacific

STERKE RESULTATEN IN EEN TURBULENT JAAR

Ondanks de ingezakte aandelenmarkten en economische omstandigheden leverde ING Azië/Pacific in 2002 een goede prestatie. De gehele regio behaalde hogere resultaten dan de geplande financiële doelstellingen voor het jaar, waarbij de bedrijven in Australië, Japan en Korea zelfs aanzienlijk boven verwachting presteerden. De integratie van Aetna werd voltooid. De overgang naar het ING-merk werd in bijna alle landen afgerond. ING werkt nu aan het opbouwen van duurzame leidende marktposities in haar belangrijkste markten. In verschillende landen werden strategische allianties uitgebreid om de distributiecapaciteit te vergroten. In 2002 werd ook een aantal regionale shared service centres opgezet om de synergie te verbeteren en de kostenbasis te verlagen.

Strategie

In de regio Azië/Pacific concentreert ING zich op het bereiken van duurzame leidende marktposities. De belangrijkste strategische speerpunten zijn het uitbouwen van het klantenbestand, het vergroten van de distributie, het bouwen van het ING-merk, het ten volle benutten van cross-selling, het actief beheren van producten en portefeuillerisico's en het verbeteren van de efficiëntie.

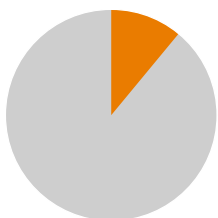
Azië/Pacific is een uiterst heterogene regio wat betreft marktontwikkelingen. Het is nodig om een onderscheid te maken tussen volgroeiende markten zoals Australië en Japan, semi-volgroeiende markten zoals Korea en Taiwan en opkomende markten zoals India en China. ING heeft haar strategische prioriteiten bepaald, rekening houdend met de mate van volgroeiendheid van iedere markt en het bedrijfsklimaat.

Marktposities

ING is een toonaangevende internationale financiële dienstverlener in Azië/Pacific met zes miljoen particuliere klanten. De portefeuille bestaat uit grote bedrijven, verspreid over zes volgroeiende en semi-volgroeiende markten, alsmede vier greenfields (China, India, Indonesië en Thailand) waarvan India en China het grootste groeipotentieel hebben. ING onderscheidt zich van haar concurrenten door klanten een reeks verschillende financiële producten en diensten aan te bieden via het distributiekanaal van hun keuze. Het distributieplatform bestaat uit loondienstagenten, onafhankelijke adviseurs, effectenmakelaars en banken. In totaal beschikt ING in Azië over 60.000 distributiepunten.

In Australië is ING goed gepositioneerd en heeft met 1,5 miljoen particuliere klanten een uitstekende schaalgrootte. ING Australië, voorheen Mercantile Mutual, heeft een marktaandeel van 10% in particuliere levensverzekeringen en 8%

**RESULTAAT
VOOR BELASTINGEN**
in miljoenen euro's



ING Azië/Pacific	11%	618
Rest van ING	89%	5.023



STAFBIJENKOMST

In zijn kamer op de negende verdieping van ING House vergadert Fred Hubbell iedere twee weken met de staf van Azië/Pacific. Links van Fred Hubbell, P.Y. Chan, chief of staff.

Rechts Benny Law, secretaris en medewerker strategie. Beiden zijn expatriates uit Azië.

in particulier vermogensbeheer. De ongeveer 13.000 onafhankelijke adviseurs met wie ING samenwerkt, vormen het belangrijkste distributiekanaal van het land. De schadepolissen worden gesloten via een 50/50 joint-venture met QBE onder de naam QBE Mercantile Mutual. Deze joint-venture bezet een tweede positie met een marktaandeel van 17%.

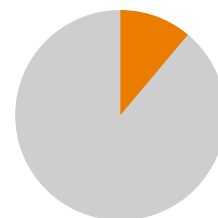
In Nieuw-Zeeland beheert ING New Zealand ongeveer 16% van het totale aantal beleggingsfondsen in het land. Hierdoor staat het op de derde plaats gemeten naar beheerd vermogen. De markt in Japan wordt gedomineerd door lokale partijen. ING heeft een marktaandeel van 0,6% in levensverzekeringen waarbij de nadruk ligt op producten in specifieke marktsegmenten.

Het bedrijf groeit snel dankzij de toenemende verkoop van beleggingskoopsommen. Op dit terrein is ING een van de snelst groeiende internationale bedrijven.

In Taiwan is ING Antai een toonaangevende speler in hoofdzakelijk traditionele levensverzekeringen met 2,3 miljoen klanten en een marktaandeel van 10%. ING is ook een grote speler in Maleisië met één miljoen particuliere klanten. ING is de nummer drie levensverzekeraar in Maleisië en de grootste leverancier van employee benefits. In Korea breidt ING haar marktaandeel razend-snel uit. Op dit moment staat ING op een vierde plaats in levensverzekeringen gemeten naar nieuw premie-inkomen en op de achtste plaats gemeten naar het totale premie-inkomen.

AANTAL MEDEWERKERS

volledige dagtaken, ultimo 2002



ING Azië/Pacific 11%	12.300
Rest van ING 89%	103.500

IN HET KORT

Filipijnen: levenbedrijf verkocht

—

Indonesië: algemene schade-activiteiten verkocht

—

Australië: joint-venture met ANZ Bank in levensverzekeringen en vermogensbeheer

—

Korea: joint-venture met Kookmin Bank uitgebreid

—

Japan: grote omzet beleggingskoopsommen, teleurstellende omzet pensioenproducten met beleggingsafhankelijke uitkering

—

India: uitbreiding belang in Vysya Bank; joint-venture leven presteerde goed

—

China: nieuwe leven joint-venture in Dalian, genaamd ING Capital Life

In China is ING vertegenwoordigd met twee 50/50 joint-ventures op het gebied van levensverzekeringen: Pacific Antai Life (PALIC) in Shanghai en ING Capital Life (ICL) in de stad Dalian. PALIC staat op de vierde plaats gemeten naar nieuw premie-inkomen van levensverzekeringsmaatschappijen in Shanghai met een marktaandeel van 8,6% en 8.500 agenten. ING Capital Life startte haar activiteiten in december 2002 met bemoedigende eerste verkopen.

In India heeft ING haar belang in Vysya Bank, de vijfde private bank, uitgebreid tot 44%. Zij beschikt over 5% van de deposito's (van buitenlandse en private banken) en heeft 450 kantoren. ING heeft ook een joint-venture op het terrein van levensverzekeringen genaamd ING Vysya Life. Beleggingsfondsen worden verkocht via ING Savings Trust. Tezamen vormen deze onderdelen in deze veelbelovende markt een solide geïntegreerd platform voor financiële dienstverlening.

Hoofdpunten

Gezonde resultaten

Het jaar 2002 stond in het teken van voortgaande dalingen op de wereldwijde aandelenmarkten, maar het totale financiële resultaat van Azië/Pacific kende een gezonde groei afgezet tegen deze veranderlijke markt. De voornaamste reden hiervoor is dat de Aziatische verzekeringsactiviteiten van ING traditioneler van aard zijn en minder gevoelig zijn voor kortetermijnbewegingen op de aandelenmarkten.

Portefeuillebeheer

In het afgelopen jaar is ING doorgegaan met portefeuillebeheer om de volatiliteit terug te dringen en verliezen uit greenfields te verminderen. Het levensverzekeringsbedrijf op de Filipijnen is verkocht en de medische activiteiten zijn uitbesteed. ING verkocht haar algemene schade-activiteiten in Indonesië.

Versterking e-business

Het afgelopen jaar verbeterde ING haar e-business platforms. In de gehele regio werden zogenoemde self service-platforms voor klanten en adviseurs versterkt. ING Life Korea startte een real-time service voor de online verkoop van verzekeringsproducten en de bedrijven in Maleisië introduceerden een e-CRM-initiatief (klantenrelatiebeheer via het web). De website van ING Antai werd in Azië gekozen tot 'Verzekeringswebsite van het Jaar' door het toonaangevende vakblad Asia Insurance Review.

Uitbreiden distributie

In 2002 heeft ING nieuwe joint-ventures opgezet en bestaande uitgebreid om haar distributieplatforms in de belangrijkste markten te versterken. In Australië ging ING een joint-venture aan met ANZ Bank voor levensverzekeringen en fondsbeheer onder de naam ING Australia Limited. Door deze joint-venture wordt ING de exclusieve aanbieder van levensverzekerings- en fondsbeheerproducten aan het kantorennetwerk van ANZ in Australië. De nadruk in 2003 ligt op het stroomlijnen en vergroten van de distributiecapaciteit met ANZ Bank in zowel Australië als Nieuw-Zeeland. In Nieuw-Zeeland werd de overgang naar het ING-merk van Armstrong Jones afgerond.

In Korea vergrootte ING haar distributiecapaciteit door het uitbreiden van de strategische alliantie met Kookmin Bank Korea. ING en Kookmin zullen samen bancassurance- en vermogensbeheeractiviteiten opzetten. Voor het betreden van de bancassurance-markt, die naar verwachting in 2003 zal worden geliberaliseerd, wordt een onafhankelijke bancassurance-divisie binnen ING Life Korea opgezet. Gedurende het afgelopen jaar liet ING Life Korea uitstekende verkoopresultaten zien.

Japan – uitbouwen marktpositie

In Japan noteerde ING een grote omzet van beleggingskoopsommen dankzij de distributie via Nomura, het grootste Japanse effectenhuis. Het lokale management werkt aan uitbreiding van de distributie via andere effectenhuizen en banken.

ING/Principal Pensions daarentegen kreeg te maken met teleurstellende verkopen in 2002 aangezien de markt voor pensioenproducten met een beleggingsafhankelijke uitkering zich trager heeft ontwikkeld dan verwacht. Waar ING/Principal tot nu toe haar producten voornamelijk afzette bij bedrijven met een personeelsbestand van tussen de 100 en 1.000 medewerkers, heeft zij nu een internet-gebaseerde pensioenregeling geïntroduceerd die met name gericht is op kleine bedrijven met tussen de 30 en 100 medewerkers. Het product biedt maximale flexibiliteit en betaalbare dienstverlening van een hoge kwaliteit waardoor de administratieve werkdruk van kleine bedrijven wordt verlaagd.

Het bouwen van een platform voor geïntegreerde financiële dienstverlening in India

In India zette ING een belangrijke stap voorwaarts bij het bereiken van haar doel om een solide platform voor geïntegreerde financiële dienstverlening op te zetten. ING breidde haar belang in Vysya Bank uit tot 44% en de bank opereert nu onder de naam ING Vysya Bank. Door deze bank krijgt ING een sterk bancaire platform om haar financiële producten te distribueren. Gedurende het jaar reorganiseerde ING Vysya Bank haar kantorennetwerk, kwamen er meer geldautomaten en werd een nieuwe reeks bancaire producten geïntroduceerd. De joint-venture voor levensverzekeringen – ING Vysya Life – die ING in 2001 met Vysya is aangegaan, boekte in 2002 goede vooruitgang. Het bedrijf staat nu achtste op de lijst van private marktpartijen. Tot dusver beschikt zij over een professioneel netwerk van 2.000 agenten en 22.500 klanten. De strategie is gericht op het ontwikkelen van een groter netwerk van loondienstagenten en het ontplooiën van banc-assurance-initiatieven met ING Vysya Bank.

Uitstekende uitgangspositie in China

De activiteiten van ING in China blijven groeien. ING bereikte een belangrijke mijlpaal gedurende het jaar door het opzetten van een tweede joint-venture op het gebied van levensverzekeringen. De met Capital Group uit Beijing gevormde 50/50 joint-venture is actief onder de naam ING Capital Life. De activiteiten zijn in december 2002 gestart in de stad Dalian met het aanbieden van traditionele levensverzekeringsproducten volgens de klassieke aanpak van ING bij het opzetten van nieuwe retail-activiteiten in opkomende markten. Naar verwachting zal het netwerk van loondienstagenten in 2003 uit zo'n 1.000 medewerkers bestaan. Door de joint-venture is ING het eerste buitenlandse levensbedrijf dat in Dalian is gevestigd.

Vooruitzichten

Door de lange geschiedenis van ING in Azië, de toegevoegde waarde van de overgenomen Aetna-activiteiten, de lokale expertise en de distributiekraft van de joint-venture-partners is ING goed gepositioneerd in de regio. In 2003 blijft ING Asia/Pacific zich concentreren op haar belangrijkste prioriteiten: het verbeteren van de efficiëntie, het ontwikkelen van nieuwe distributiekkanalen, het optimaliseren van bestaande kanalen en het verhogen van de omzet. ING besteedt speciale aandacht aan het

management en bestuur van de joint-ventures om ervoor te zorgen dat er een sterke relatie wordt opgebouwd met haar nieuwe partners en de prille greenfield-activiteiten in China en India een solide basis krijgen. Initiatieven op het vlak van klantenrelatiebeheer worden binnen de gehele regio ontwikkeld om de dienstverlening aan klanten te verbeteren. In verschillende landen bieden wijzigingen in de regelgeving nieuwe mogelijkheden. In Korea wordt het banc-assurance-kanaal geïntroduceerd en kunnen verzekeraars beleggingsfondsen gaan aanbieden. In Taiwan is het inmiddels toegestaan beleggingsverzekeringsproducten aan te bieden. Dergelijke wijzigingen zorgen voor een grotere productflexibiliteit en uitbreiding van de distributiemogelijkheden. In 2003 wordt de voormalige ING Bank in India geïntegreerd in ING Vysya Bank. Actief portefeuillebeheer zal worden voortgezet.

IN HET KORT

Belangrijkste speerpunten in 2003: verbeteren efficiëntie, optimaliseren bestaande kanalen en nieuwe ontwikkelen, omzet verhogen

—

Klantenrelatiebeheer binnen regio verder ontwikkelen

—

Voortzetten actief portefeuillebeheer

STRATEGISCHE DOELSTELLING

ING wil behoren tot de wereldwijde top-10 (thans nummer 14) en de Europese top-5 (thans nummer 7) van vermogensbeheerders met een bovengemiddelde beleggingsperformance.

ASSET MANAGEMENT

IN HET KORT

Beheerd vermogen gedaald met 13% tot EUR 449 miljard, vooral door dalende aandelenmarkten en verslechterende wisselkoersen

—
Meer dan 60% van de ING-fondsen presteerde beter dan de concurrentie

—
ING Investment Management geïntegreerd in de regionale Bestuurlijke Centra Europa, Americas en Azië/Pacific

—
Wereldwijde coördinatie van strategie en activiteiten

HET BELEGINGSBEDRIJF KOPPELEN AAN DISTRIBUTIE

Een van de sectoren die het meest te lijden hadden van de moeilijke marktomstandigheden in 2002 was de vermogensbeheersector. Lagere aandelenkoersen resulteerden in lagere provisies. Ook stapten veel beleggers over op vastrentende producten met lagere marges. Onder deze moeilijke omstandigheden genereerden de vermogensbeheeractiviteiten van ING een winst voor belastingen van EUR 175 miljoen, slechts 5% minder dan in 2001.

Het beheerd vermogen daalde met 13% van EUR 513 miljard naar EUR 449 miljard. De aanzienlijke instroom van nieuw vermogen (EUR 7 miljard) kon de verliezen als gevolg van dalende aandelenmarkten (EUR 37 miljard) en verslechterende valutakoersen ten opzichte van de euro (EUR 39 miljard) niet goedmaken.

Strategie

ING is een toonaangevende vermogensbeheerder die een volledig assortiment beleggingsproducten aanbiedt aan institutionele en particuliere beleggers. ING wil een uitstekende beleggingsperformance leveren en kwaliteit in haar dienstverlening op basis van haar wereldwijde beleggingsexpertise en lokale klantenservice. De distributiekkanalen zijn nauwer gaan samenwerken met ING Investment Management. Het aanbieden van echt geïntegreerde financiële producten aan de particuliere klant kan alleen worden gerealiseerd wanneer er lokaal een geïntegreerd bedrijf bestaat. Een goede beleggingsperformance is belangrijk om als vermogensbeheerder succesvol en winstgevend te blijven.

ING onderscheidt de volgende vermogensbeheeractiviteiten: vermogensbeheer voor institutionele relaties, beleggingsfondsen, vastgoed, alterna-

tieve beleggingen, fondsenadministratie en trustdiensten.

Beleggingsperformance

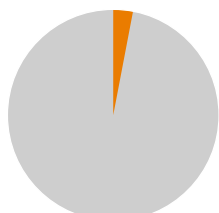
Zoals gebruikelijk onder uiterst volatiele en ongunstige marktomstandigheden bleef de beleggingsperformance onder druk staan. De lange-termijnperformance was echter relatief goed vergeleken met de benchmarks en de concurrenten, aangezien ING kon profiteren van haar grote diversiteit, zowel geografisch als naar productassortiment. Van meer dan 50% van de fondsen was de performance beter dan die van de relevante benchmarks en vergeleken met de concurrentie behaalde meer dan 60% van de ING-fondsen een bovengemiddelde performance.

Organisatie

In 2002 werden ING Investment Management en ING Aeltus, voortkomend uit ING Furman Selz Asset Management en Aeltus, geïntegreerd. Om de aansluiting met de distributiekkanalen verder te verbeteren, heeft ING Investment Management gekozen voor een regionale organisatie. In de loop der jaren is een steeds groter deel van de winstbijdrage van ING Asset Management gegenereerd uit de verkoop van beleggingsfondsen. Het efficiënt op de markt brengen van

RESULTAAT VOOR BELASTINGEN

in miljoenen euro's



ING Asset Management 3% 175
Rest van ING 97% 5.466



ONTMOETING MET DE ARCHITECTEN

Binnen de Raad van Bestuur was Alexander Rinnooy Kan verantwoordelijk voor de bouw van het nieuwe hoofdkantoor van ING. ING House is een ontwerp van Meyer en Van Schooten Architecten en is ontwikkeld door ING Vastgoed in samenwerking met Blauwhoed.

De bovenste drie verdiepingen van ING House zijn ook verbonden via een trappenhuis tussen de buitenste en binnenste glazen gevel.

Van links naar rechts: Roberto Meyer, Jan Doets (directeur ING Vastgoed), Alexander Rinnooy Kan en Jeroen van Schooten.

beleggingsfondsen en het leveren van een topperformance is van groot belang voor het succes van het vermogensbeheerbedrijf. Het was dan ook een logische volgende stap om particuliere klanten geïntegreerde financiële producten aan te bieden.

Met de integratie van ING Investment Management in de drie regionale Bestuurlijke centra is besloten om met ingang van 1 januari 2003 ING Asset Management niet langer als een onderdeel te beschouwen dat afzonderlijk resultaten rapporteert. Er is een wereldwijd vermogensbeheerplatform ingesteld om de vermogensbeheerstrategie en -activiteiten van ING te coördineren. Verder is een Global ING Investment Management Board opgericht om de efficiëntie van de productontwikkeling te waarborgen en te zorgen voor consistentie in de regionale beleggingsstrategieën.

ING Asset Management wil synergie en kostenbesparingen realiseren door back-officeprocessen te integreren of uit te besteden en door de overlap in het productaanbod terug te brengen waar dit geen toegevoegde waarde heeft. Zo maakt ING Investment Banking gebruik van Bank of New York als wereldwijd effectenbewaarbedrijf, wat zal resulteren in betere dienstverlening tegen lagere kosten.

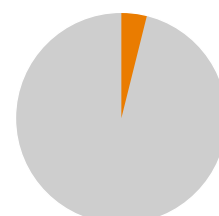
ING Asset Management zal de infrastructuur voor risicobeheer en beleggingsbeheerprocessen verder verbeteren. In 2002 werd ING Investment Management (IIM) een van de eerste vermogensbeheerders in de Benelux die voldoen aan GIPS (wereldwijde beleggingsperformancestandaard), waardoor zij haar positie op de institutionele markt aanzienlijk heeft kunnen verbeteren.

Vermogensbeheer voor institutionele relaties

ING Investment Management (beheerd vermogen ultimo 2002 EUR 341 miljard) en Baring Asset Management (beheerd vermogen ultimo 2002 EUR 31 miljard) bieden institutionele beleggers actieve vermogensbeheerdiensten aan. Het voor instituten beheerd vermogen bedroeg EUR 103 miljard, waarmee ING een van 's werelds grootste vermogensbeheerders voor externe klanten is met sterke marktposities in de Benelux, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, de VS en Azië. Er is een verschuiving merkbaar van relatieve performance (vergeleken met een benchmark) naar een absolute performance. Naast een (versterkte) kernportefeuille die de beleggingsindex volgt, geven beleggers in toenemende mate specialistische mandaten om een bovengemiddelde performance te realiseren. De moeilijke markt-

AANTAL MEDEWERKERS

volledige dagtaken, ultimo 2002



ING Asset Management 4%	5.200
Rest van ING 96%	110.600

IN HET KORT

Zeer goede performance van ING Investment Management

Winnende mandaten in Mexico en Polen

Baring Asset Management verbetert beleggingsperformance

Wereldwijde licentie met Morningstar

Joint-venture van ING in China op gebied van beleggingsfondsen gelanceerd

ING Vastgoed breidt uit in Spanje en in de VS

Nieuw gelanceerde participatiefondsen beleggen in Azië en Rusland

omstandigheden in de afgelopen drie jaar en de toenemende inzet van beleggingsadviseurs hebben er toe geleid dat klanten een grotere performancegevoeligheid hebben en sneller overstappen op een andere vermogensbeheerder.

IIM presteerde heel goed, wat resulteerde in een aantal nieuwe prestigieuze mandaten. Door gebruik te maken van haar expertise op het gebied van derivaten was IIM in staat een aantal klanten te helpen met het beheersen van hun risico's op koersverliezen. IIM is activiteiten blijven ontwikkelen in een aantal belangrijke opkomende markten, met veelbelovend succes in bijvoorbeeld Mexico en Polen.

IIM verleent ook diensten op het gebied van vermogensbeheer aan ING Verzekeringen. Het beheerd vermogen bedroeg EUR 126 miljard. Door deze interne activiteiten kon IIM expertise opbouwen op het gebied van specialistische producten, zoals de onderhandse plaatsing van aandelen en gesecuritiseerde, hoogrentende hypotheekverplichtingen.

Baring Asset Management heeft met succes een aantal maatregelen ingevoerd om de beleggingsperformance te verbeteren en de volatiliteit van de performance omlaag te brengen. Deze maatregelen zijn zowel door de beleggers als door beleggingsadviseurs goed ontvangen en zullen naar verwachting resulteren in een toename van de mandaten. Baring Asset Management heeft een aantal nieuwe specialistische producten op de markt gebracht, zoals het beheren van gesecuritiseerde, hoogrentende obligatieverplichtingen.

Beleggingsfondsen

De beleggingsfondsen zijn van groot belang voor ING's retailstrategie. IIM beheert EUR 137 miljard aan beleggingsfondsen. Baring Asset Management heeft ook een aantal kleine, maar succesvolle beleggingsfondsen, waarin EUR 5 miljard wordt beheerd.

Het jaar 2002 werd gekenmerkt door een lagere instroom van geld vanwege negatieve rendementen op aandelenbeleggingen, een verslechterende kredietmarkt en toegenomen onzekerheid over de economische vooruitzichten. Met de komst van ratingbureaus en het ontstaan van een open architectuur in Europa is het voor particuliere beleggers gemakkelijker geworden de beleggingsperformance van de verschillende fondsen met elkaar te vergelijken. Het merendeel van het nieuwe geld wordt steeds vaker in fondsen gestopt die de beste waardering krijgen. Voor de particuliere markt geldt ook dat de performance een kritische succesfactor is geworden voor de opbouw van winstgevend

vermogensbeheeractiviteiten.

IIM speelt op deze uitdagingen in door een intensievere samenwerking met de distributiekanaalen en door te investeren in productontwikkeling om terugkerende kosten omlaag te brengen en de beleggingsperformance en de dienstverlening aan de klanten te verbeteren. IIM heeft een wereldwijde licentie met Morningstar ondertekend en gebruikt de ratings van dit bedrijf om de transparantie van de rapportage over de beleggingsperformance te verbeteren. Verschillende fondsen van ING kregen een hoge rating en ontvingen prijzen. IIM heeft in 2002 met succes een nieuwe reeks producten op de markt gebracht onder de naam Global Topselect. Hierbij wordt geïnvesteerd in een aantal niet-ING-beleggingsfondsen die worden beheerd door de beste fondsenbeheerders ter wereld.

IIM heeft haar activiteiten in Australië uitgebreid door, de beleggingsbeheeractiviteiten van ANZ te verwerven. Kort voor het einde van het jaar ontving China Merchants Fund Management Company, een joint-venture tussen ING Investment Management en China Merchants Securities, als eerste internationale joint-venture een licentie om beleggingsfondsen te verkopen. Omdat beleggingsfondsen een betrekkelijk nieuw fenomeen zijn in China, biedt het bedrijf eerst eenvoudige fondsen aan die beleggen in lokale obligaties en aandelenmarkten.

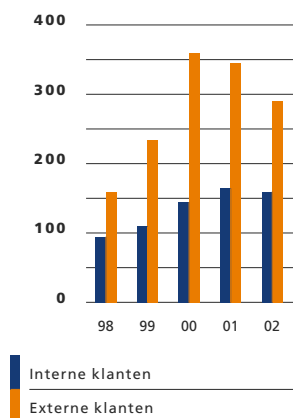
Vastgoed

ING Vastgoed is internationaal actief als vermogensbeheerder, projectontwikkelaar en vastgoedfinancier. Met een beheerd vermogen van EUR 37 miljard, zowel van externe klanten als ING, behoort ING Vastgoed tot de wereldwijde topdrie van vastgoedvermogensbeheerders.

De vastgoedmarkt werd gekenmerkt door een afnemende vraag, met name in de kantorensector, wat heeft geleid tot grotere leegstand en, in sommige gevallen, lagere huren. Ondanks de afnemende vraag zijn beleggers hun geld in vastgoed blijven steken aangezien de performance over het hele jaar gemeten vaak hoger uitkwam dan die van aandelen en kredieten. Hoewel er in een aantal sectoren en regio's tekenen zijn die duiden op het ontstaan van een zeepbel, wordt verwacht dat vastgoed een goede performance zal hebben doordat de markt gunstig is voor financieringen en er slechts beperkt speculatieve bouw plaatsvindt. Toch heeft ING Vastgoed zich voorbereid op slechtere marktomstandigheden door haar portefeuilles te optimaliseren waar het gaat om de kwaliteit van het onroerend goed, de kredietwaardigheid van de huurders en van de

BEHEERD VERMOGEN NAAR
KLANTENCATEGORIE

in miljarden euro's



termijnen waarop leasecontracten aflopen.

Om haar mogelijkheden op het gebied van zakelijk vastgoedbeheer in de VS te versterken heeft ING Vastgoed Crow Holding Industrial Trust overgenomen. In Spanje verwierf ING Vastgoed de volledige zeggenschap over Promodeico, een toonaangevende projectontwikkelaar voor winkelcentra. Met de integratie van Filo, een projectontwikkelaar die eind 2001 werd verworven, is Spanje een belangrijk en winstgevend marktsegment voor ING Vastgoed geworden. Nieuwe joint-ventures werden aangegaan voor de ontwikkeling van logistiek vastgoed en parkeerfaciliteiten in Europa.

Nieuwe fondsen werden op de markt gebracht, bijvoorbeeld het succesvolle ING Logistics Property Fund Europe en het ING Retail Property Fund Australia. Met een groot aantal fondsen wist ING Vastgoed nieuwe beleggers aan te trekken. Nieuwe mandaten van externe beleggers bedroegen in 2002 in totaal EUR 3,4 miljard.

In 2002 integreerde ING Vastgoed de zakelijke vastgoedfinancieringsactiviteiten van Westland/Utrecht Hypotheekbank en ING Bank. De nieuwe combinatie is toonaangevend in de Nederlandse vastgoedfinancieringsmarkt met een kredietportefeuille van EUR 11 miljard.

ING Vastgoed beheert EUR 8 miljard aan onroerend goed voor ING Verzekeringen, wat in 2002 een aanzienlijke bijdrage aan de winst van de Groep opleverde.

Alternatieve beleggingen

Met uitzondering van Europese bedrijfsovernames lieten de participatieactiviteiten in 2002 slechte en soms zelfs negatieve rendementen zien. Parcom, de participatiemaatschappij van ING, heeft de schade ten gevolge van het instorten van de dot-com markt beperkt kunnen houden. Baring Private Equity Partners heeft met succes een tweede fonds geïntroduceerd dat zich richt op Azië. De omvang van het fonds is EUR 245 miljoen. Verder introduceerde dit bedrijfsonderdeel het eerste participatiefonds in Rusland sinds 1998, dat werd gesloten op EUR 195 miljoen. Pomona Capital, onderdeel van IIM, bracht een nieuw fonds op de markt dat zich richt op participatiefondsproducten, wat resulteerde in EUR 524 miljoen aan beheerd vermogen terwijl men was uitgegaan van EUR 381 miljoen.

Hedgefondsen worden met name beheerd door IIM in de VS. Vergeleken met de benchmarks en de concurrentie deden deze fondsen het goed, maar dat kon niet voorkomen dat er verliezen werden geleden op een aantal startkapitaalbeleggingen. Met name gestructureerde krediet-

producten lieten negatieve rendementen zien door de zeer hoge beleggingsverliezen in de afgelopen drie jaar op hoogrentende obligaties en leningen.

Fondsenadministratie en trustdiensten

De voortgaande trend bij vermogensbeheerders om taken uit te besteden is een stimulans voor de activiteiten van ING op het gebied van fondsenadministratie. Ook in deze sector is schaalvergroting aan de orde, wat leidt tot verdere consolidatie. Vanuit kantoren in Londen, Guernsey, Dublin en het eiland Man biedt de Financial Services Group van Baring Asset Management een uitgebreid assortiment fondsenadministratie-, effectenbewaarnemings-, trust-, bancaire en administratieve diensten aan institutionele en collectieve particuliere beleggingen en zakelijke en particuliere klanten. Het beheerd vermogen bedroeg EUR 62 miljard. De Financial Services Group heeft een uitstekende reputatie opgebouwd als offshore-administrateur van participatie- en hedgefondsen. Deze specifieke activiteit blijft groeien, ondanks dat het aantal nieuwe fondsen aanzienlijk is teruggelopen.

ING Trust is gespecialiseerd in het leveren van trustdiensten en het oprichten en beheren van offshore-ondernemingen die onder meer gebruikt worden voor belastingplanning en de overdracht en bescherming van vermogen. ING Trust is een toonaangevende partij op de Nederlandse markt voor offshore-trustdiensten, voor zowel zakelijke als particuliere klanten.

Vooruitzichten

Dankzij de voortdurende gunstige groeiomstandigheden en het lage vermogensbeslag blijft vermogensbeheer een uiterst aantrekkelijke activiteit voor ING. De nieuwe regiostructuur van IIM, waardoor het beleggingsbedrijf van ING nauwer verbonden is met de distributiekkanalen, weerspiegelt sterk het belang van vermogensbeheer voor ING's wereldwijde retailstrategie. ING zal haar beleggingen uitbreiden om het platform voor vermogensbeheer verder te verbeteren en zo te waarborgen dat ING ook in de toekomst beleggingsproducten kan leveren met een uitstekende performance.

Op de korte termijn blijft de sector gevoelig voor ongunstige marktontwikkelingen, maar de verwachting is dat de vermogensbeheersector zich zal blijven uitbreiden met winstgevend marges op langere termijn. ING Asset Management heeft een goede uitgangspositie om te kunnen profiteren van de te verwachten opleving.

IN HET KORT

Fondsenadministratie voor derden breidt uit

—

Financial Services Group van Baring Asset Management heeft EUR 62 miljard in administratie

—

Vermogensbeheer blijft kwetsbaar voor kortetermijn marktvolatiliteit

—

ING goed gepositioneerd om te kunnen profiteren van marktopleving

STRATEGISCHE DOELSTELLING

ING Direct wil de grootste 'directe distributeur' ter wereld worden van eenvoudige financiële producten die de particuliere klant toegevoegde waarde bieden, gebaseerd op een formule van standaardisatie, schaalgrootte en lage kosten.

ING DIRECT

IN HET KORT

Ultimo 2002: vijf miljoen klanten en EUR 55 miljard aan toevertrouwde middelen

Kostendekkend in derde, winstgevend in vierde kwartaal 2002

40% van de nieuwe rekeningen geopend via internet en 60% van de klantencontacten afgehandeld via internet/voice response

Acquisitiekosten per rekening onder EUR 100

INVESTEREN IN DE TOEKOMST

2002 ontwikkelde zich tot een buitengewoon jaar. Het toenemend gebruik van internet en de verschuiving naar spaarproducten hebben geleid tot 2,5 miljoen nieuwe klanten voor ING Direct, waarmee het totaal op meer dan vijf miljoen komt. De toevertrouwde middelen zijn met EUR 31 miljard gestegen tot EUR 55 miljard. Het bedrijf kreeg in alle landen een steeds grotere naamsbekendheid en de acquisitiekosten per nieuwe rekening daalde naar minder dan EUR 100 in 2002. In het vierde kwartaal van 2002 werd ING Direct winstgevend, een jaar eerder dan verwacht. ING Direct is een financiële dienstverlener die tegen lage kosten een grote toegevoegde waarde biedt en in zeven landen actief is (Canada, Spanje, Australië, Frankrijk, de VS, Italië en Duitsland).

Strategie en financiële resultaten

De strategie van ING Direct richt zich op financiële dienstverlening tegen lage kosten door voldoende schaalgrootte te verkrijgen in grote, volgroeiende markten. Klanten krijgen waar voor hun geld en uitstekende dienstverlening via call-centers, direct mail en internet. Als startproduct gebruikt ING Direct een spaarrekening met een hoog rentetarief, zonder kosten en zonder minimuminleg. Nadat voldoende schaalgrootte is bereikt, worden naast de spaarrekeningen via cross-selling andere producten aangeboden op het terrein van vermogensvorming zoals hypotheeklen, beleggingsfondsen, effectenbemiddeling, pensioenen en levensverzekeringen. Naast sparen is hypotheekverlening het belangrijkste product.

De distributiestrategie van ING Direct richt zich op twee belangrijke distributiekanaalen, de call-centers en het internet. De call-centers vormen het hart van de activiteiten van ING Direct. Het internet en het IVR-systeem (Intelligent Voice

Response) zijn twee andere belangrijke kanalen waarmee een stijgend aantal transacties wordt verwerkt. Gemiddeld wordt 40% van de rekeningen geopend via internet en meer dan 60% van de contacten met bestaande klanten wordt volledig automatisch afgehandeld via IVR of internet. De ING Direct-café's en de samenwerking met tussenpersonen of loondienstagenten van andere ING-bedrijven of derden vormen een derde, aanvullend distributiekanaal. ING Direct gebruikt het netwerk van tussenpersonen voor de verkoop van meer complexe producten.

ING Direct werd in het derde kwartaal 2002 kostendekkend, een jaar eerder dan verwacht. In de loop van 2002 leverden vijf van de zeven bedrijven (Canada, Australië, Spanje, de VS en Duitsland) een bijdrage aan de winst van de Groep. De volgroeiende bedrijven in Canada en Australië overtroffen reeds de RAROC-doelstelling van ING Groep van 18,5%.



HOMEPAGE

WWW.INGDIRECT.CA

SNELLE GROEI VAN ING DIRECT

aantallen klanten x 1.000, bedragen in miljarden euro's				
	TOTAAL AANTAL KLANTEN		TOEVERTROUWDE MIDDELEN	
	ULTIMO 2002	ULTIMO 2001	ULTIMO 2002	ULTIMO 2001
Canada (05-97)	684	480	5,1	3,4
Duitsland (06-98)	1.894	827	20,3	6,2
Spanje (05-99)	610	397	6,0	3,8
Australië (08-99)	475	278	4,1	2,9
Frankrijk (03-00)	270	181	6,3	3,2
VS (09-00)	864	338	8,9	3,3
Italië (04-01)	244	75	4,5	1,2
Totaal	5.041	2.576	55,2	24,0

Groei en overige ontwikkelingen

Door het grote commerciële succes werd ING Direct in 2002 meer dan twee keer zo groot. In elk van haar markten heeft ING Direct een toonaangevende positie in direct bankieren en in vier landen een plaats in de top 10 in spaartegoeden. Het aantal klanten groeide naar meer dan vijf miljoen en het bedrag aan toevertrouwde middelen was ultimo 2002 EUR 55,2 miljard (+130%). Door gebruikmaking van effectieve marketingtechnieken heeft ING Direct de acquisitiekosten per klant terug kunnen brengen tot minder dan EUR 100 per rekening.

Uitbreiding marktposities in 2002

ING Direct Canada verwierf First Marathon Mortgage Corporation (een hypotheekbemiddelaar) en startte een reclamecampagne in Quebec met een tweetalig call-center in Ottawa. ING Direct verwierf een aanvullend 21%-belang in DiBa (Duitsland), waarmee de deelneming is vergroot naar 70%. DiBa heeft de Degussa Bank overgenomen (een bank voor employee-benefits en hypotheeklen in Duitsland) met 60.000 klanten en EUR 2,4 miljard aan particuliere spaartegoeden. ING Direct VS breidde zich ten noorden van New York verder uit met de opening van een kantoor in Boston. In januari 2003 is men ook van start gegaan in Californië.

Operationele efficiëntie

De operationele efficiëntie, een van de belangrijkste waardestimulerende factoren van ING Direct, is aanzienlijk verbeterd. De verhouding tussen de operationele kosten en de toevertrouwde middelen verbeterde met 38% tot 60 basispunten en naar verwachting zal deze trend zich voortzetten. Dit betekent een duurzaam concurrentievoordeel op de bestaande branchegenoten, die gemiddeld op ongeveer 250 basispunten uitkomen.

Risicobeheer

Op de sterke groei bij ING Direct wordt een strikt risicobeheer toegepast. In 2002 werd hoge prioriteit gegeven aan de beheersing van markt-, krediet-, operationele en reputatierisico's. Er zijn verschillende scenario's ontwikkeld teneinde de rente- en liquiditeitsrisico's te testen en daaruit is gebleken dat ING Direct flexibel en veerkrachtig is en in staat aanzienlijke rentefluctuaties het hoofd te bieden.

De spaartegoeden zijn geïnvesteerd in verschillende, vastrentende beleggingscategorieën: hypotheekbeleggingen (54%), overheids- en overheidsgerelateerde obligaties (19%), interne deposito's binnen ING Groep (14%), financiële instellingen (6%), bedrijfsobligaties (5%) en overige beleggingen (2%). De gemiddelde credit rating van de vastrentende waarden is AA-.

Naamsbekendheid

Naamsbekendheid heeft een direct effect op bijvoorbeeld de acquisitiekosten, cross-selling mogelijkheden en het behouden van klanten. De merknaam ING Direct is in zes landen met succes geïntroduceerd. De geholpen naamsbekendheid ligt tussen de 50 en 80%. Doelstelling is om binnen drie jaar na de introductie in elk land een geholpen naamsbekendheid te realiseren van ten minste 70%.

Vooruitzichten

ING Direct wil voldoende schaalgrootte realiseren op het gebied van spaarproducten en alle bedrijven winstgevend maken. De verwachting is dat de marktomstandigheden gunstig blijven voor de spaarproducten van ING Direct en de latere cross-selling van overige producten, hoewel de concurrentie op alle markten groot blijft. ING Direct verwacht dat het inclusief de opstartverliezen van jongere bedrijven in 2003 wederom winstgevend zal zijn.

IN HET KORT

Belang in DiBa vergroot naar 70%

DiBa verwerft Degussa Bank met 60.000 klanten

ING Direct VS breidt uit naar Californië

Verhouding operationele kosten/toevertrouwde middelen 60 basispunten

Gemiddelde credit rating van vastrentende waarden is AA-

Tussen 50 en 80% geholpen naamsbekendheid



HOMEPAGE

WWW.INGDIRECT.IT

ING IN DE SAMENLEVING

IN HET KORT

Beleid met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen gebaseerd op vertrouwen, transparantie en ethisch gedrag

Nieuwe 'key performance indicators' ontwikkeld

Postbank opent servicepunten in kleinere plaatsen

ING's duurzame beleggingsfondsen versloegen benchmark

VERTROUWEN VERSTERKEN IN EEN TURBULENTE WERELD

De turbulente ontwikkelingen in 2002 toonden opnieuw aan hoe belangrijk maatschappelijk verantwoord ondernemen is. Aanwijzingen voor een wereldwijd economisch herstel ontbreken vooralsnog en door boekhoudschandalen zijn bedrijven in problemen geraakt. De economische malaise heeft grote gevolgen voor de financiële sector, ook voor ING. Het versterken van vertrouwen bij klanten, beleggers, werknemers en de samenleving is een topprioriteit van ING. Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen blijven daarom belangrijke aandachtspunten.

Beleid

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is altijd al onderdeel geweest van de manier waarop ING zaken doet. MVO is in toenemende mate deel van de totale strategie van ING. MVO wordt getoetst aan meetbare normen, zoals de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). Transparantie, vertrouwen en ethisch gedrag zijn de pijlers waarop het MVO-beleid van ING rust. Als wereldwijd opererende financiële dienstverlener wordt ING geconfronteerd met veel complexe sociale en ethische kwesties. Een continue dialoog met stakeholders is daarom onmisbaar om met deze dilemma's om te kunnen gaan. ING streeft ernaar voortdurend de transparantie in haar wijze van zakendoen te vergroten, onder andere door het verbeteren van de financiële en niet-financiële rapportages om een beter inzicht te geven in hoe ING haar activiteiten bestuurt. Zo worden de werknemers van ING geacht zich in alle omstandigheden aan de ING Business Principles te houden. De Business Principles vormen een solide kader van normen en waarden die tal van ethische, maatschappelijke en milieuvraagstukken beslaan.

Hoofdpunten

Dialoog met stakeholders

ING heeft goede vooruitgang geboekt met maatschappelijk verantwoord ondernemen. De dialoog met stakeholders werd verbeterd door een website die deel uitmaakt van de website

van ING Groep. Via deze site kunnen geïnteresseerden rechtstreeks met ING communiceren over MVO-onderwerpen. ING voerde bilaterale gesprekken met verschillende non-gouvernementele organisaties. Gedurende het jaar werd ook vooruitgang geboekt met het ontwikkelen van nieuwe 'key performance indicators' om de ontwikkelingen met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen meetbaar te maken.

Klanten

ING heeft stappen ondernomen om de dialoog met en dienstverlening aan haar klanten te verbeteren. Postbank heeft nieuwe servicepunten geopend in reactie op de groeiende ontevredenheid over de afname van het aantal bankkantoren in kleinere plaatsen. ING heeft ook de mogelijkheid onderzocht om een platform op te richten voor de handel in emissierechten. In 2002 werd de financiële bijsluiter ingevoerd als gevolg van nieuwe wetgeving, gericht op het verbeteren van de transparantie en begrijpelijkheid van financiële producten voor particulieren. De duurzame beleggingsfondsen van ING overtroffen opnieuw de benchmark, de MSCI World. De fondsen trokken profijt van een betrekkelijk defensieve portefeuille. ING treedt ook op als adviseur van particuliere en institutionele klanten over maatschappelijk verantwoorde en duurzame beleggingen.

Aandeelhouders

ING heeft voorbereidingen getroffen voor een grote verandering in haar corporate governance-structuur. De in januari 2003 gepubliceerde veranderingen (zie pagina 76), zijn bedoeld om de transparantie te vergroten en aandeelhouders meer zeggenschap te geven, terwijl tegelijkertijd rekening wordt gehouden met de langetermijnbelangen van de Groep. De performance van ING op milieu-, sociaal en ethisch terrein werd gedurende het jaar positief beoordeeld door vermogensbeheerders van verschillende duurzame fondsen. ING werd opnieuw opgenomen in de duurzaamheidsindices van de Dow Jones Sustainability World en de FTSE.

Werknemers

ING heeft nieuwe meetsystemen in gebruik genomen om de diversiteit in haar personeelsbeleid te volgen. De Nederlandse Vereniging van Banken ondertekende een convenant over arbeidsomstandigheden waarin afspraken zijn vastgelegd om de werkdruk, RSI en ziekteverzuim in de financiële sector te verlagen. Het convenant onderstreept het belang van deze zaken, waarbij ING actief betrokken is. In een convenant tussen de Raad van Bestuur en de Europese Ondernemingsraad zijn richtlijnen opgenomen voor het sociaal beleid in de 14 Europese landen waarin ING actief is.

Sponsoring

ING continueerde haar donatie- en sponsoringbeleid. De contracten met de Vereniging Natuurmonumenten en met het Koninklijk Concertgebouw Orkest werden verlengd. Ter gelegenheid van de opening van ING House deed ING een aantal giften, onder andere aan Artis, het VU Ziekenhuis en het Olympisch Stadion.

Duurzaamheid

In 2002 bestond de inhoud van het kerstpakket voor alle medewerkers in Nederland uitsluitend uit duurzame en milieuvriendelijke producten. Het invoeren van Max Havelaar-koffie op meer dan 40 kantoren in Nederland is een andere uiting van ING's betrokkenheid bij maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het Max Havelaar-merk staat voor eerlijke handel met en redelijke prijzen voor kleinschalige koffietelers in ontwikkelingslanden.

Na de VN-top over duurzaamheid in september 2002 in Johannesburg heeft ING, tezamen met andere bedrijven in de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), een CEO-verklaring gepresenteerd over vier specifieke MVO-initiatieven.

Mensenrechten

In 2002 werkte ING aan het verbeteren van haar Business Principles, die het uitgangspunt vormen voor alle gedragsregels en de manier waarop ING met haar zakenrelaties omgaat. Er is een project van start gegaan om te onderzoeken of twee nieuwe gedragsregels over mensenrechten en duurzaamheid kunnen worden toegevoegd. Een gedragsregel over mensenrechten wordt noodzakelijk geacht om richtlijnen te geven voor de dilemma's op dit terrein waarmee ING in haar activiteiten wereldwijd wordt geconfronteerd. ING bereidt een intern onderzoek voor onder haar internationale managers over mensenrechtenvraagstukken. ING voert ook regelmatig bilaterale gesprekken met vooraanstaande internationale mensenrechtenorganisaties en -deskundigen. Bij het opstellen van een gedragsregel over mensenrechten, wat naar verwachting in 2003 zal worden afgerond, zal met deze informatie rekening worden gehouden.

Vooruitzichten

Naast het evalueren van de Business Principles zal ING in 2003 voortgaan met de harmonisering van de wereldwijde verslaglegging over niet-financiële zaken om een eenduidiger beeld over duurzaamheid bij ING te geven.

Het verslag 'ING in de Samenleving 2003' verschijnt in juni 2003.

IN HET KORT

Modernisering van ING's corporate governance om de transparantie te vergroten en de aandeelhouder meer zeggenschap te geven

—
Convenant met Europese Ondernemingsraad getekend op het gebied van sociaal beleid in Europa

—
Nieuwe gedragsregels in ontwikkeling op het gebied van mensenrechten en duurzaamheid



MILIEUVRIENDELIJK

ING House is gebouwd met kwalitatief hoogwaardige, duurzame materialen. De dubbele glazen gevel speelt een belangrijke rol in de klimaatbeheersing. De buitenwand aan de zuidgevel heeft kleppen, of louveres, die als het warm is opengezet kunnen worden. Een natuurlijke luchtstroom langs de gevel zorgt voor koeling. Daarnaast wordt koud water vanuit een 120 meter diep onder het gebouw gelegen reservoir via een waterpomp naar de koelplafonds in het gebouw geleid.

PERSONEELSBELEID

IN HET KORT

Speerpunten:

talentmanagement, opzetten van een performance-managementsysteem en vergroten diversiteit

—
HRM-organisatie richt zich meer op strategische ondersteuning

—
Intranet-instrumenten verlichten administratieve werkdruk

—
ING Career Site als onderdeel van ing.com gelanceerd

—
Convenant met COR over positionering op bestuursniveau ING Nederland

AANDACHT VOOR MEDEWERKERS

In de financiële dienstverlening zijn mensen van groot belang. Om succesvol te zijn, moet ING een klimaat scheppen en handhaven waar talentvolle en gemotiveerde mensen zich tot aangetrokken voelen, waar zij hun talenten kunnen ontplooiën en waar zij zich gewaardeerd voelen. De speerpunten van het personeelsbeleid van ING zijn talentmanagement, het opzetten van een performance-managementsysteem en het vergroten van de diversiteit van het personeelsbestand. De afdeling Human Resources Management (HRM) ondergaat momenteel grote veranderingen zodat deze de ING-bedrijven op alle niveaus strategischer kan ondersteunen en efficiënter van dienst kan zijn. In 2002 kwamen verschillende intranet-instrumenten beschikbaar voor het verlichten van de administratieve druk van HRM. Op het vlak van medezeggenschap tekende de Raad van Bestuur een convenant met de Centrale Ondernemingsraad, die nu op het niveau van ING Nederland in plaats van op Groepsniveau wordt gepositioneerd. Deze verandering is onderdeel van de voorgestelde modernisering van de corporate governance van ING.

Belangrijke veranderingen bij Human Resources

De organisatie en IT-systemen van HRM ondergaan grote veranderingen. In 2002 werd een internationaal team samengesteld voor de ondersteuning van dit proces en om de mogelijkheden voor synergie en samenwerking binnen de Groep te onderzoeken. HR wordt van strategisch belang geacht binnen de gehele onderneming, met name in slechte economische tijden.

De overkoepelende doelstellingen zijn om mensen en nieuwe processen en systemen te integreren om zo een efficiënte, servicegerichte organisatie op te zetten die de bedrijven van ING strategisch ondersteunt, ook met het oog op het verlagen van de kosten.

Een van de resultaten is het invoeren van elektronische toepassingen op intranet, die in België en Nederland al in gebruik zijn. Deze hulp-

middelen geven werknemers en managers makkelijker toegang tot informatie over bijvoorbeeld het HR-beleid en verminderen de administratieve werkdruk van de HR-organisatie. Waar zinvol zullen HR-functies op Europees of wereldwijd niveau worden gestandaardiseerd. HR zal meer aandacht besteden aan het advieswerk om lijnmanagers te ondersteunen bij het bereiken van hun doelstellingen. Persoonlijk contact met HR blijft mogelijk, afhankelijk van de complexiteit of gevoeligheid van een bepaalde kwestie. Binnen Europa verkeert HR in verschillende ontwikkelingsstadia. De bedrijven verschillen niet alleen onderling, ook het klimaat waarin zij opereren is anders.

ING Career Site

In 2002 werd de ING Career Site gelanceerd. Alle externe vacatures en relevante functie-informatie

over ING en haar bedrijfsonderdelen worden op deze internetsite gepubliceerd. Met dit initiatief profileert ING zich op het internet als een aantrekkelijke werkgever. Momenteel bezoeken ongeveer 1.000 bezoekers per dag de site, die een integraal onderdeel vormt van ing.com. Branding is een belangrijk instrument bij het aantrekken van nieuw talent. De site is een eerste stap in het Recruitment Employer Branding plan. De ING Career Site bestaat uit een wereldwijde Groeps-site en individuele landenpagina's. Specifieke ING-thema's waaraan aandacht wordt besteed, zijn het belang dat ING hecht aan diversiteit en aan een goede balans tussen werk en privé-leven.

Talentmanagement

Speerpunten op het terrein van talentmanagement zijn onder andere het vergroten van de wervingsmogelijkheden van de Groep, het verbeteren van opleidingsprogramma's voor het management en het vergroten van de effectiviteit van loopbaanontwikkeling. In 2003 wordt het talentmanagement-instrument 'ING Talent Track (Fase II)' geïntroduceerd.

ING hecht er veel belang aan medewerkers instrumenten te geven waarmee zij sturing kunnen geven aan hun loopbaan. Specifieke aandacht gaat uit naar het middenmanagement dat een essentiële rol vervult binnen de organisatie. E-learning en 'Werken aan eigen loopbaan' zijn voorbeelden daarvan. Een nieuw initiatief 'ING Leadership Expedition' voor senior-leidinggevend en een nieuw programma, 'ING Interactive Series', staan op stapel. Hiermee wordt een dialoog opgezet tussen leidinggevend en medewerkers. De ING Business School geeft uitvoering aan haar vernieuwde opleidingsprogramma. Voorts wordt gewerkt aan een groepsbrede vacaturebank op intranet.

Performance en beloning

ING breidt het systeem van prestatiegerichte beloning verder uit. Performance-meting wordt verbeterd door het invoeren van een meet-systeem voor de Groep. Bovendien wordt de begeleiding en training van de regio's in performance-management geïntensiveerd. Het ING Optieplan wordt volledig herzien. Leidinggevend blijven met elkaar verbonden door gezamenlijke doelstellingen.

Diversiteit

In 2001 kondigde ING aan dat diversiteit onderdeel zou worden van de middellangetermijnplannen. ING wordt gekenmerkt door een grote diversiteit van medewerkers. De uitdaging is deze

verscheidenheid zoveel mogelijk te benutten. ING streeft ernaar dat het personeelsbestand van hoog tot laag een afspiegeling is van haar klantenbestand alsmede van de geografische en culturele mix van locaties waar ING actief is. Diversiteit is zowel een zakelijke als een sociale kwestie. De Diversity Council waarin medewerkers van ING wereldwijd vertegenwoordigd zijn, heeft een uitgebreid, meetbaar plan opgesteld voor het vergroten van de diversiteit van het personeelsbestand en het management. Op dit moment worden regionale diversity councils opgericht. Deze spelen een belangrijke rol bij het bereiken van de doelstellingen van de Groep in de komende jaren. In de VS zijn deze diversity councils al operationeel, in Azië wordt een begin gemaakt en binnenkort zal er ook een council in Europa actief zijn. In eerste instantie zijn de leidinggevenden verantwoordelijk voor het behalen van de geformuleerde doelstellingen.

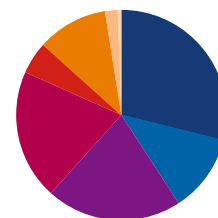
Medezeggenschap

ING en de Centrale Ondernemingsraad (COR) hebben overeenstemming bereikt over een wijziging in het structuurregime als gevolg van de voorstellen van ING om haar corporate governance te moderniseren. De overeenkomst is de uitkomst van het voornemen van ING om afstand te doen van de vrijwillige toepassing van het structuurregime op holdingniveau en dit over te hevelen naar het bestuursniveau ING Nederland. Voor de medezeggenschap betekent dit dat de COR wordt gepositioneerd op het niveau van ING Nederland en dat het Bestuur ING Nederland het eerste aanspreekpunt zal zijn voor de COR. De medezeggenschap zal nadrukkelijker gekoppeld zijn aan de Nederlandse activiteiten. Aangezien regelgeving, arbeidswetten en beloningsstrategieën wereldwijd nogal verschillen, zal de medezeggenschap in het algemeen op regionale basis of per land worden ingevuld. Zo is in de Verenigde Staten de algemene opvatting dat de belangen van werknemers het beste zijn gediend door rechtstreekse communicatie met het management. Er is een ombudsman-organisatie in het leven geroepen binnen ING in de VS voor werknemers die een bepaalde kwestie aan een neutrale derde willen voorleggen.

In de VS vinden regelmatig opinieonderzoeken plaats onder medewerkers. Ook in Nederland, België, Australië en in delen van Azië houdt ING continu een vinger aan de pols over wat er leeft onder de medewerkers.

AANTAL MEDEWERKERS

volledige dagtaken,
ultimo 2002



Nederland 29%	33.833
België 12%	13.457
Overig Europa 21%	23.987
Noord-Amerika 20%	23.116
Zuid-Amerika 5%	6.134
Azië 11%	12.980
Australië 2%	2.234
Overig	74
Totaal	115.815

RISICOBEEHEER

IN HET KORT

Kredietrisico's worden beheerst door limieten voor landen, leningnemers en bedrijfstakken

Intern risico-ratingsysteem overgezet van een schaal met tien naar een schaal met tweeëntwintig risicoklassen

BALANS TUSSEN RISICO, RENDEMENT EN KAPITAAL

Vanwege de omvang van de Groep en de grote verscheidenheid aan activiteiten, soorten klanten en geografische regio's heeft ING uitgebreide risicobeheerprocedures op alle niveaus binnen de Groep. Op het niveau van de Raad van Bestuur evalueert en beheert het Risk Policy Committee het totale risicoprofiel van ING Groep en streeft naar een balans tussen risico, rendement en kapitaal. Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste risico's die worden bewaakt: het kredietrisico, het marktrisico, het liquiditeitsrisico, actuariële en verzekerings-technische risico's en het operationele risico.

Kredietrisico

Het beleid van ING is gericht op het aanhouden van een internationaal gediversifieerde kredietportefeuille en het vermijden van grote risicoconcentraties. Het accent ligt op het uitbreiden van de activiteiten binnen de regio's door middel van 'top-down' concentratielimieten op het terrein van landen, leningnemers en bedrijfstakken. ING streeft ernaar de bancaire relatiebeheeractiviteiten uit te breiden en strakke interne risico-rendementsrichtlijnen te handhaven. Voor de beleggingsportefeuilles die de verzekeringsverplichtingen afdekken is het beleid gericht op het aanhouden van een vastrentende beleggingsportefeuille met een gediversifieerde kredietportefeuille binnen intern en extern aanvaardbare parameters.

Kredietrisico bankbedrijf

Kredietrisico is het risico van verliezen door het in gebreke blijven van een debiteur of tegenpartij. Kredietrisico's ontstaan bij de lenings- en beleggingsactiviteiten alsmede bij de handelsactiviteiten van ING. Risicobeheer wordt ondersteund door algemene informatiesystemen en interne ratingsystemen voor debiteuren en tegenpartijen. De interne risico-ratingsystemen zijn overgezet van een schaal met tien risicoklassen naar een schaal met tweeëntwintig risicoklassen om een meer verfijnde beoordeling te realiseren en om te voldoen aan de toekomstige vereisten van het nieuwe Basel II kapitaalakkoord.

RISICOCATEGORIEËN ING BANK

in % van het totale kredietrisico		
	2002	2001
Beleggingsklasse: 1-10	46,5%	49,6%
Speculatieve klasse: 11-17	51,7%	48,1%
Probleemklasse: 18-22	1,8%	2,3%
Totaal	100%	100%

Op basis van particuliere en zakelijke kredietverleningsactiviteiten.

Kredietanalyse is risico-/resultaatgericht, waarbij het niveau van de kredietanalyse een functie is van de omvang van het risico, de aard, de structuur (zoals ontvangen zakelijke zekerheid) van de faciliteit en de risico's die worden aangegaan. Analisten maken gebruik van openbare informatie in combinatie met een eigen analyse die gebaseerd is op informatie die wordt verstrekt door de klant, vergelijkingen met andere bedrijven, vergelijkingen binnen de bedrijfstak en andere kwantitatieve instrumenten.

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

ING is van mening dat de voorzieningen per 31 december 2002 toereikend zijn om de verliezen van ING Bank uit hoofde van kredietverlening en 'counterparty'-activiteiten op te

vangen. In onderstaande tabel is een uitsplitsing naar regio opgenomen van de toevoeging aan de voorziening voor dubieuze debiteuren.

**TOEVOEGING AAN DE VOORZIENINGEN
VOOR DUBIEUZE DEBITEUREN ING BANK
(OP BASIS VAN LANDENRISICO)**

bedragen in miljoenen euro's		
	2002	2001
Nederland	236	160
België	53	10
Overig West-Europa	352	189
Centraal en Oost-Europa	80	111
Noord-Amerika	497	237
Zuid-Amerika	167	149
Azië	3	-84
Overig	47	-22
	1.435	750

De regio's hebben betrekking op het risicoland van het onderliggende kredietrisico. Voorheen werd het land van het rapporterende bedrijfsonderdeel in deze tabel opgenomen. De cijfers over 2001 zijn opnieuw geformuleerd in overeenstemming met deze nieuwe methodiek.

Het slechte economische klimaat in de VS en Duitsland, bovenop de financiële crisis in Argentinië en het faillissement van de National Century Financial Enterprises (NCFE) in de VS zijn de belangrijkste oorzaken van de aanzienlijke toename van de voorzieningen in 2002.

Landenrisico

Landenrisico is het risico dat ING loopt dat specifiek is toe te schrijven aan de gebeurtenissen in een specifiek land of groep landen. Bij het landenrisico wordt onderscheid gemaakt tussen kredietactiviteiten (zakelijk en 'counterparty') en handels- en beleggingsactiviteiten. Alle transacties en handelsposities die zijn gegenereerd door ING Bank dragen een landenrisico. Het landenrisico is verder onderverdeeld in economisch risico en transferisico. Economisch risico is het concentratierisico dat verband houdt met elke gebeurtenis in het risicoland die transacties en andere risico's in dat

land beïnvloedt, ongeacht de valuta. Transferisico is het risico dat wordt gelopen door het onvermogen van ING of haar tegenpartijen om te voldoen aan hun respectievelijke verplichtingen in vreemde valuta ten gevolge van een specifieke gebeurtenis in het betreffende land.

LIMIETEN STELLEN EN BEWAKEN In landen waar ING actief is, wordt het risicoprofiel van dat land regelmatig geëvalueerd. Daarop wordt een landenrating verstrekt. Op basis van deze rating en de risicohouding van ING worden de risicolimieten per land gedefinieerd. Risico's die worden veroorzaakt door krediet- en beleggingsactiviteiten worden vervolgens dagelijks gemeten en gerapporteerd tegen deze landenlimieten. Risicolimieten voor landen worden toegekend voor transferrisico's, doorgaans alleen in opkomende markten. Het aantal transferrisico's in opkomende markten als percentage van de totale zakelijke kredietportefeuille bleef op 6% staan. Het risico wordt nauwlettend bewaakt met het oog op het economisch landenrisico, hoewel er geen formele limieten zijn vastgesteld. In onderstaande tabel zijn de grootste economische landenrisico's opgenomen. Er is een uitsplitsing gemaakt naar soorten klanten.

LANDENRISICOVOORZIENING De methodiek voor de landenvoorziening is nauw gekoppeld aan de risicodefinitie om te bepalen waar het landenrisico optreedt. Voor sommige landen die als een hoog risico worden gezien, maar die nog niet in gebreke zijn gebleven, is een voorziening niet vereist voor transferrisico. In plaats van voorzieningen dient er additioneel kapitaal te worden gealloceerd aan transacties waarbij een landenrisico wordt gelopen, waarbij het bedrag een functie is van het risico van het land alsmede van het risico van de transactie zelf. Voor landen die op het punt staan in gebreke te blijven of recent in gebreke zijn gebleven, blijft

GROOTSTE ECONOMISCH RISICO PER LAND (> EUR 10 MILJARD) ING BANK

bedragen in miljarden euro's						
2002	ZAKELIJK	BANKEN	FINANCIËLE INSTELLINGEN	OVER- HEDEN	OVERIGE	TOTAAL
Nederland	63,1	2,2	6,3	2,1	71,7	145,4
Verenigde Staten	15,5	17,8	25,1	6,2	2,8	67,4
Duitsland	13,4	20,6	2,1	3,3	3,7	43,1
Verenigd Koninkrijk	12,3	12,1	11,5	0,0	0,1	36,0
België	12,1	4,4	1,0	1,3	6,5	25,3
Frankrijk	13,4	7,6	2,8	0,2	0,0	24,0
Polen	4,2	12,0	0,3	0,2	0,2	16,9
Spanje	4,7	3,6	1,1	0,7	0,0	10,1

Economisch risico is het concentratierisico dat verband houdt met elke gebeurtenis in het risicoland die transacties en andere risico's in dat land beïnvloedt, ongeacht de valuta.

IN HET KORT

Aanzienlijke toename van toevoeging aan de voorzieningen voor dubieuze debiteuren door het slechte economische klimaat en het faillissement van NCFE

In landen waar ING actief is, wordt het risicoprofiel regelmatig geëvalueerd

IN HET KORT

ING Bank loopt een structureel renterisico in haar balans. Een renteverhoging van 1% zou een negatief effect kunnen hebben van EUR 14 miljoen (ultimo 2002)

Een daling/stijging van 1% van de rente bij de verzekeringsactiviteiten zou een negatief/positief effect kunnen hebben op het resultaat voor belastingen in 2003 van 4% respectievelijk 3%

GROOTSTE GRENDOVERSCHRIJDENDE OBLIGO'S BIJ LENINGEN IN OPKOMENDE MARKTEN (ING BANK, > EUR 750 MILJOEN)

bedragen in miljoenen euro's						
	BRUTO TRANSFER OBLIGO		VOORZIENINGEN OP KREDIETVERLENING IN BUITENLANDSE VALUTA		ADDITIONEEL KAPITAAL PER LAND	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Zuid-Korea	1.942	1.537	5	14		
Hongkong	1.917	1.912	33	37		
Polen	1.832	2.658	65	46		
Brazilië	1.024	1.371	10		64	79
China	784	644	23	38		
Mexico	759	1.202	2	5		

Niet inbegrepen zijn leningen in lokale valuta. In 2002 heeft ING de methodiek voor het berekenen van transferrisico veranderd. De cijfers voor 2001 zijn opnieuw geformuleerd teneinde overeen te stemmen met de nieuwe methodiek.

een adequate voorziening een vereiste. De Nederlandsche Bank bewaakt het beleid van ING met betrekking tot deze kapitaalallocatie en het voorzien van landenrisico's.

Voor Polen is in 2002 een additionele voorziening voor lokale en buitenlandse valutaleningen van EUR 99 miljoen getroffen. De totale voorziening voor lokale en buitenlandse valutaleningen in Polen bedraagt EUR 485 miljoen. Het totale risico op leningen in lokale en buitenlandse valuta in Polen bedraagt EUR 16,9 miljard.

Kredietrisico verzekeringsbedrijf

De verzekeringsmaatschappijen kennen gedetailleerde beleggingsmandaten, waarbij de risicohouding wordt gespecificeerd. Het beleid van ING Verzekeringen is gericht op het aanhouden van een vastrentende beleggingsportefeuille met een gediversifieerde kredietportefeuille binnen aanvaardbare interne en externe parameters.

DEBITEURENVOORZIENINGEN Voor kredietrisico's 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 2002 bedroegen deze EUR 155 miljoen vergeleken met EUR 165 miljoen eind 2001. Evenals bij het bankbedrijf van ING het geval is, worden – als er geen vooruitzicht is op ontvangst van de hoofdsom – de uitstaande schuld en eventuele overige saldi definitief afgeschreven.

Marktrisico

Marktrisico ING Bank

Het beleid van ING is erop gericht een internationaal gediversifieerde en hoofdzakelijk klantgerichte handelsportefeuille aan te houden en tegelijkertijd grote risicoconcentraties te

vermijden. Als beheersinstrument hanteert ING Value-at-Risk (VaR) en stresstestingscenario'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.

VALUE-AT-RISK PER RISICOCATEGORIE

in miljoenen euro's		
	ULTIMO	ULTIMO
	2002	2001
Vreemde valuta	2,5	3,1
Aandelen	10,7	7,7
Opkomende markten/ high yield	7,7	9,2
Rente	9,3	24,9
Sub-totaal	30,2	44,9
Diversificatie-effect	-9,5	-12,1
Totaal	20,7	32,8

Naast marktrisico's in handelsportefeuilles loopt ING Bank ook een structureel renterisico in haar balans. Per 31 december 2002 zou een onmiddellijke renteverhoging van 1% een potentieel negatief effect hebben op de rente-inkomsten van EUR 14 miljoen (ultimo 2001: EUR 105 miljoen). De eendags-VAR van 99% voor alle bancaire posten was EUR 65 miljoen per ultimo 2002 (2001: EUR 104 miljoen).

Marktrisico ING Verzekeringen

Het risico van verlies door ongunstige prijswijzigingen in de financiële markten wordt gekwantificeerd in uitgebreide analyses, waarbij gebruik wordt gemaakt van stochastische analyses voor zowel activa als passiva en de interactie tussen deze portefeuilles.

RENTERISICO De verzekeringsactiviteiten zijn onderhevig aan rentebewegingen met betrekking tot gegarandeerde rentetarieven en de

redelijke verwachtingen van polishouders ten aanzien van de winstdeling. De huidige productportefeuille bestaat ook uit producten met renterisico's die geheel voor rekening van de polishouder komen, waardoor het risico van ING als gevolg van rentebewegingen wordt verkleind. Met behulp van scenarioanalyse wordt de gevoeligheid van een 1% opwaartse en 1% neerwaartse beweging van de rente op het voor 2003 gebudgetteerde resultaat voor belastingen voor de verzekeringsactiviteiten benaderd. Een gelijktijdige daling van de rente met 1% vanaf het huidige niveau zou een negatief effect hebben van 4% (2002: 2%) op de gebudgetteerde resultaten voor belastingen van de verzekeringsactiviteiten in 2003. Een gelijktijdige stijging van de rente met 1% vanaf het huidige niveau zou een positief effect hebben van 3% (2002: 2%) op de resultaten voor belastingen van de verzekeringsactiviteiten in 2003.

AANDELENRISICO De verzekeringsactiviteiten zijn onderhevig aan veranderingen in de aandelenmarkten omdat die van invloed zijn op het niveau van de kosten die in rekening worden gebracht bij beleggingsverzekeringen en beleggingskoopsommen. Een daling van 10% van de aandelenkoersen leidt tot een daling van het gebudgetteerde resultaat voor belastingen van de verzekeringsactiviteiten in 2003 van 9% (2002: 3%). Wanneer de herwaarderingsreserve nul bedraagt, zal bij een verdere daling van de aandelenkoersen het gebudgetteerde resultaat met meer dan 9% dalen. Het effect dat een 10% daling van de aandelenkoersen heeft, is genomen ten opzichte van 2001, vanwege gewijzigde waarderingsgrondslagen en het gebruik van andere groeiveronderstellingen bij de afschrijving van overlopende acquisitiekosten uit hoofde van beleggingsverzekeringen in de Verenigde Staten.

De aanhoudend zwakke aandelenmarkten zijn van invloed op de solvabiliteit van ING Verzekeringen en verzekeringsonderdelen, met name die onderdelen die een aanzienlijke positie hebben in aandelenbeleggingen, zoals bijvoorbeeld de bedrijfsonderdelen in de Benelux. De solvabiliteitsratio van ING Verzekeringen staat per 31 december 2002 op 169% van het binnen de EU beoogde surplus. De aard van de huidige verzekeringsbeleggingen van ING (bestaande uit EUR 11 miljard in aandelen en EUR 7,2 miljard in onroerend goed) betekent dat deze ratio in de afgelopen maanden onderhevig is geweest aan aanzienlijke fluctuaties. Op dit moment wordt een onderzoek uitgevoerd naar de meest gewenste mix van aandelen om de reserves en

het beoogde surplus te ondersteunen, niet alleen vanuit het oogpunt van de winst- en verliesrekening, maar ook vanuit het perspectief van de balans en de kosten en het gebruik van kapitaal.

VREEMDE-VALUTARISICO Het omgaan met valutarisico's uit hoofde van de beleggingen die de verzekeringsverplichtingen afdekken, is geregeld in het proces van beheer van de beleggingen. Lokaal vereiste kapitaalniveaus worden belegd in lokale valuta om te voldoen aan de vereisten van regelgevende instanties en dienen tevens ter ondersteuning van de lokale verzekeringsactiviteiten ongeacht valutafluctuaties. Deze kapitaalniveaus kunnen van invloed zijn op de geconsolideerde balans indien deze omgezet worden in euro's. Afhankelijk van hedgingkosten en het kapitaalrisico wordt op dit moment tot 85% van het kapitaal boven het lokaal vereiste kapitaal gehedged.

Liquiditeitsrisico

ING volgt nauwlettend het liquiditeitsrisico zodat toereikende reserves zijn gewaarborgd om aan haar financiële verplichtingen te kunnen voldoen. Het liquiditeitsrisico wordt zowel op lokaal als op Groepsniveau beheerd door een combinatie van bestaande beleggingsmandaten, richtlijnen voor 'asset & liability management', specifieke limieten voor bepaalde bedrijfsonderdelen, en het beleid en de procedures van Treasury.

Actuariële en verzekeringstechnische risico's

Verzekeringsrisico's hebben betrekking op leven- en schaderisico's. Levensrisico's bestaan uit een breed scala aan winstdelende en niet-winstdelende traditionele levenproducten, beleggingsverzekeringen, lijfrenteproducten met een vaste of variabele uitkering, 'universal life', collectieve levensverzekeringen, pensioenproducten en gegarandeerde beleggingsproducten. Schaderisico's hebben betrekking op alle schadeverzekeringsvormen: brand-, auto-, ongevallen-, ziektekosten-, wettelijke aansprakelijkheids- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen.

Actuariële risico's ontstaan in samenhang met de toereikendheid van de premietarieven, voorzieningen ten aanzien van haar verzekeringsverplichtingen en haar solvabiliteitsvermogen, rekening houdend met de onderliggende activa (markt- en boekwaarde, valuta- en rentegevoeligheid), veranderingen in rentetarieven en wisselkoersen en ontwikkelingen op het gebied van sterftekosten, ziektekosten, vervallpercentages en kosten, alsmede algemene

IN HET KORT

Een daling van 10% van de aandelenkoersen zou leiden tot een daling van het resultaat van de verzekeringsactiviteiten van 9%. Wanneer de herwaarderingsreserve nul bedraagt, zal bij een verdere daling van de aandelenkoersen het gebudgetteerde resultaat met meer dan 9% dalen

De actuariële en verzekeringstechnische risico's worden beheerd op Groepsniveau

In 2002 is structurele incident-rapportering voor operationele risico's ingevoerd

marktomstandigheden. Er wordt specifieke aandacht besteed aan de toereikendheid van de getroffen voorzieningen, rekening houdend met de lage rente in een aantal landen waarin ING actief is. Voor die verzekeringscontracten waarin hoge rentegaranties zijn vastgelegd, wordt gebruikgemaakt van stochastische modellen om het risico voor deze garanties te meten. Dientengevolge reflecteert de prijs de kosten van garanties en adequate reserves worden dienovereenkomstig vastgesteld. ING is van mening dat haar 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, dekkingsslimieten en herverzekering.

De actuariële en verzekeringstechnische risico's van ING Verzekeringen worden beheerd op het niveau van ING Groep. Corporate Insurance Risk Management is verantwoordelijk voor het bewaken van de actuariële en verzekeringsrisico's zoals hierboven omschreven. Corporate Insurance Risk Management stelt richtlijnen op voor productontwerp, reservering, acceptatie, prijsstellingscriteria en de herverzekeringstrategie. Tot haar verantwoordelijkheden behoren tevens het bewaken van de risico-profielen en de beoordeling van verzekeringsgerelateerd risicobeheer en 'asset & liability management'. In overeenstemming met andere activiteiten binnen ING Groep wordt de huidige methodiek van 'embedded value' uitgebreid met een methodiek voor naar risico gewogen kapitaalallocatie en prestatiemeting.

Operationele risico's

Het beleid van ING is erop gericht operationele risico's te beheersen door helder leiding te geven, door de operationele risicobeheerfunctie in te passen, en door een veelomvattend proces te implementeren voor operationele risico-identificatie, -meting, -bewaking en -vermindering. Alle directies zijn verantwoordelijk voor het opstellen van specifieke interne beleidslijnen,

procedures en controles en voor het voortdurend bewaken en controleren van de operationele risico's. Het doel van de verschillende operationele risicobeheerafdelingen op Groeps- en lokaal niveau is de directies te ondersteunen en de inspanningen op dit terrein aan te sturen en te coördineren. Het operationeel risicobeheer-raamwerk wordt verder ondersteund door diverse gespecialiseerde afdelingen, zoals Juridische Zaken, Compliance & Security en ITC/Informatiebeveiliging. 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. In 2002 heeft ING voor alle bancaire bedrijfsonderdelen een structurele incident-rapportering op kwartaalbasis ingevoerd; een soortgelijk proces wordt op dit moment ontwikkeld voor de verzekeringsonderdelen. Voorts heeft ING de 'audit findings action tracking' (instrumenten die de voortgang van een lopende controle bewaken) en het proces van een eigen beoordeling van risico's en beheersing verbeterd. Daarnaast vindt binnen de verschillende bestuurlijke centra een pilot plaats van de Key Risk Indicators-rapportering.

Meer informatie

Op pagina 73 en 74 is uitgebreide informatie opgenomen over de kapitalisatie. Een uitgebreid hoofdstuk over risicobeheer is opgenomen in de jaarrekening, die separaat wordt gepubliceerd en tevens beschikbaar is op de internetsite van ING Groep (www.ing.com).

AMSTERDAM, 10 MAART 2003

DE RAAD VAN BESTUUR

E. KIST, VOORZITTER

M. TILMANT, VICE-VOORZITTER

F.S. HUBBELL

J.H.M. LINDENBERGH

C. MAAS, CHIEF FINANCIAL OFFICER

A.H.G. RINNOOY KAN

FINANCIËLE INFORMATIE

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, efficiencyratio'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 verkrijgbaar via de internetsite van ING: www.ing.com. De gedrukte versie kan worden besteld via de internetsite, per fax (0411 652125) of per post (Postbus 258, 5280 AG Boxtel).

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Op 31 december 2002 was de omvang van de herwaarderingsreserve van ING Groep in verband met aandelen EUR 0,6 miljard positief (na belasting). Door een verdere daling van de aandelenmarkten, gedeeltelijk tenietgedaan door het effect van hedging-transacties waarmee circa EUR 4 miljard (op 10 maart 2003) van de aandelenportefeuille was ingedekt, is de omvang van de herwaarderingsreserve op 10 maart 2003 (bij het openen van de Amsterdam Stock Exchange) circa EUR 0,7 miljard negatief (na belasting).

De ratio aanwezig versus vereist kapitaal van ING Verzekeringen N.V. is gedaald van 169% op 31 december 2002 tot ongeveer 157% op 10 maart 2003, hetgeen nog steeds ruim boven het vereiste minimum is.

ACCOUNTANTSVERKLARING

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 58 t/m 68 opgenomen samenvatting jaarcijfers van ING Groep N.V. te Amsterdam over 2002 gecontroleerd. Deze samenvatting jaarcijfers is ontleend aan de door ons gecontroleerde jaarrekening 2002 van ING Groep N.V. Bij de jaarrekening hebben wij op 10 maart 2003 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, 10 maart 2003

ERNST & YOUNG ACCOUNTANTS

SAMENVATTING JAARCIJFERS

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER voor winstbestemming

bedragen in miljoenen euro's

	2002	2001
ACTIVA		
Materiële vaste activa	1.415	2.032
Deelnemingen	2.883	2.628
Beleggingen*	297.581	307.446
Kredieten*	284.448	254.214
Bankiers	45.682	54.083
Liquide middelen	11.421	9.264
Overige activa	51.186	49.775
Overlopende activa	21.754	25.677
Totaal	716.370	705.119
EIGEN EN VREEMD VERMOGEN		
Eigen vermogen*	18.254	21.514
Preferente aandelen van groepsmaatschappijen	2.146	2.542
Belangen van derden	1.959	1.461
Groepsvermogen	22.359	25.517
Achtergestelde leningen	2.412	600
Risicodragend vermogen	24.771	26.117
Algemene voorzieningen	3.489	4.587
Verzekeringstechnische voorzieningen*	195.831	213.986
Toevertrouwde middelen en schuldbewijzen van het bankbedrijf	319.824	276.367
Bankiers	96.267	107.810
Overige schulden	65.397	63.349
Overlopende passiva	10.791	12.903
Totaal	716.370	705.119

*Zie toelichting vanaf bladzijde 63.

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

bedragen in miljoenen euro's

	2002	2001
Premie-inkomen	52.284	50.460
Opbrengst beleggingen van de verzekeringsactiviteiten	11.133	10.587
Renteresultaat uit de bancaire activiteiten	7.702	6.121
Provisies	3.960	4.196
Overige baten	1.722	3.124
Totaal baten	76.801	74.488
Verzekeringstechnische lasten	54.966	52.782
Overige rentelasten	1.288	1.270
Salarissen, pensioen- en sociale lasten	7.552	7.796
Waardeveranderingen vorderingen bankbedrijf	1.435	750
Overige lasten	5.639	5.824
Totaal lasten	70.880	68.422
Resultaat voor belastingen	5.921	6.066
Belastingen	1.089	1.165
Resultaat na belastingen	4.832	4.901
Belangen van derden	332	324
Nettowinst van het verslagjaar	4.500	4.577
Operationele nettowinst	4.253	4.252
Niet-operationele nettowinst	247	325
Nettowinst van het verslagjaar	4.500	4.577
<i>bedragen in euro's</i>		
Nettowinst per aandeel		
Operationele winst per aandeel	2,20	2,20
Gewone winst per aandeel	2,32	2,37
Verwaterde winst per aandeel	2,32	2,35
Dividend per gewoon aandeel	0,97	0,97

Deze geconsolideerde winst- en verliesrekening wordt gespecificeerd naar verzekerings- en bancaire activiteiten en naar Operationele- en Niet-operationele resultaten op bladzijde 65.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN INTEGRALE NETTOWINST

bedragen in miljoenen euro's

	2002	2001
Nettowinst van het verslagjaar	4.500	4.577
Overige componenten van integrale nettowinst:		
— ongerealiseerde herwaarderingen	-3.343	-2.745
— koersverschillen vreemde valuta	-1.041	212
Nettowinst niet verantwoord in de geconsolideerde winst- en verliesrekening	-4.384	-2.533
Vrijval van gerealiseerde herwaarderingen ten gunste van de winst- en verliesrekening	-1.051	-1.233
Integrale nettowinst van het verslagjaar	-935	811

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 KASSTROOMOVERZICHT VOOR DE JAREN EINDIGEND OP 31 DECEMBER

bedragen in miljoenen euro's

	2002	2001
Resultaat voor belastingen	5.921	6.066
Aanpassingen voor:		
— vermeerdering verzekeringstechnische voorzieningen	7.444	6.637
— waardeveranderingen vorderingen bankbedrijf	1.435	750
— overige	-3.220	-1.357
Verstrekingen/aflossingen kredieten	-30.277	-8.154
Aankopen/verkoop handelsportefeuille (incl. effecten en onroerende zaken)	2.715	-2.631
Netto-investering in materiële vaste activa	-321	-600
Betaalde belastingen	-381	-1.129
Mutaties in:		
— toevertrouwde middelen en schuldbewijzen van het bankbedrijf	45.580	23.356
— overige activa en passiva	10.326	486
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	39.222	23.424
Investeringen en verstrekkingen	-305.772	-278.578
Desinvesteringen en aflossingen	272.403	248.763
Netto-investering voor risico van polishouders	6.813	2.663
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-26.556	-27.152
Leningen en achtergestelde leningen van groepsmaatschappijen	4.070	7.523
Onderhandse plaatsingen van aandelen	438	623
Mutaties in aandelen ING Groep N.V.	653	-563
Dividend in contanten	-1.977	-2.300
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	3.184	5.283
Nettokasstroom	15.850	1.555
Liquiditeiten begin van het jaar	4.681	3.486
Koersverschillen vreemde valuta	499	-360
Liquiditeiten eind van het jaar	21.030	4.681

WIJZIGINGEN IN DE SAMENSTELLING VAN DE GROEP

In 2002 heeft ING Groep een belang van 49% verworven in Sul América, een toonaangevend verzekeringsbedrijf in Brazilië, waardoor de bestaande samenwerking is versterkt. Ten gevolge van deze transactie bedraagt de totale investering van ING in Sul América 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 Sul América is opgenomen als deelneming.

In 2002 heeft ING Groep haar 49%-belang in DiBa vergroot tot een belang van 70% door de overname van een additioneel belang in DiBa van BGAG, het beleggingsbedrijf van een aantal Duitse vakbonden. ING Groep heeft een optie op de resterende 30%. 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, een 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.

Als onderdeel van de transactie heeft de nieuwe joint-venture netto activa van ANZ gekocht. De goodwill hierop bedroeg EUR 169 miljoen en is ten laste van het Eigen vermogen gebracht. Verder heeft ING Groep netto activa verkocht aan de nieuwe joint-venture, wat resulteerde in een netto resultaat van EUR 469 miljoen. Hiervan is EUR 247 miljoen gebruikt voor het financieren van acquisities, en daarom verantwoord als niet-operationele winst. Het restant van EUR 222 miljoen is verantwoord als operationele winst.

In 2002 heeft ING Groep de aankoop afgerond van een additioneel belang van 24% in ING Vysya Bank in India, waardoor haar belang is gegroeid 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. Aangezien ING Groep momenteel de 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

BELEGGINGEN

SPECIFICATIE BELEGGINGEN

	2002	2001
Terreinen en gebouwen, waaronder afgekochte erfpachtrechten	10.951	10.541
Aandelen en converteerbare obligaties	12.278	19.502
Nominale waarden	209.878	194.543
Beleggingen voor risico van polishouders en spaarkasbeleggingen	64.281	82.743
Overige beleggingen	193	117
	297.581	307.446

KREDIETEN

KREDIETEN, SAMENGESTELD NAAR ZEKERHEID

	NEDERLAND	INTER-NATIONAAL	TOTAAL	NEDERLAND	INTER-NATIONAAL	TOTAAL
	2002			2001		
Leningen onder garantie van de overheid	8.013	15.750	23.763	8.949	13.398	22.347
Leningen met hypothecaire zekerheid	86.932	31.260	118.192	78.789	19.502	98.291
Leningen onder garantie van kredietinstellingen	1.184	6.782	7.966	940	6.286	7.226
Overige particuliere leningen	8.201	6.810	15.011	3.738	3.259	6.997
Overige zakelijke leningen	42.083	82.256	124.339	33.997	89.787	123.784
	146.413	142.858	289.271	126.413	132.232	258.645
Voorziening voor dubieuze debiteuren	-999	-3.824	-4.823	-909	-3.522	-4.431
	145.414	139.034	284.448	125.504	128.710	254.214

VOORZIENING VOOR DUBIEUZE DEBITEUREN

	NEDERLAND	INTER-NATIONAAL	TOTAAL	NEDERLAND	INTER-NATIONAAL	TOTAAL
	2002			2001		
Betrekking hebbend op Kredieten	999	3.824	4.823	909	3.522	4.431
Betrekking hebbend op Bankiers		47	47		43	43
Betrekking hebbend op overige activa	18	248	266	39	250	289
	1.017	4.119	5.136	948	3.815	4.763

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

	2002	2001
Balanswaarde begin van het jaar	4.763	4.501
Wijzigingen in de samenstelling van de groep	98	
Afboekingen	-882	-669
Ontvangen op reeds afgeboekte kredieten	33	39
Toevoegingen ten laste van:		
— waardeveranderingen vorderingen	1.435	750
— interestbaten	105	122
Overige mutaties	-416	20
Balanswaarde eind van het jaar	5.136	4.763

EIGEN VERMOGEN

VERLOOP EIGEN VERMOGEN

	2002	2001
Eigen vermogen	18.254	21.514
Balanswaarde begin van het jaar	21.514	25.274
Herwaarderingen na belastingen	-5.435	-3.766
Afboeking goodwill	-1.176	-1.908
Nettowinst van het verslagjaar	4.500	4.577
Betaald dividend	-1.969	-2.300
Uitoefening warrants en optierechten	-2	163
	17.432	22.040
Mutatie in door groepsmaatschappijen gehouden aandelen ING Groep N.V.	822	-526
Balanswaarde eind van het jaar	18.254	21.514

VERZEKERINGSTECHNISCHE VOORZIENINGEN

SPECIFICATIE VERZEKERINGSTECHNISCHE VOORZIENINGEN

	BRUTO		HERVERZEKERINGSDEEL		EIGEN REKENING	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Voorziening voor levensverzekerings- verplichtingen	125.945	129.420	5.085	8.511	120.860	120.909
Voorziening voor winstdeling en kortingen	778	745		2	778	743
Voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's	4.186	4.351	845	969	3.341	3.382
Voorziening voor te betalen schaden	7.197	7.016	807	1.124	6.390	5.892
Overige technische voorzieningen	186	292			186	292
	138.292	141.824	6.737	10.606	131.555	131.218
Technische voorzieningen voor verzekeringen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen en voor spaarkassen	65.372	83.739	1.096	971	64.276	82.768
	203.664	225.563	7.833	11.577	195.831	213.986

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

bedragen in miljoenen euro's

SPECIFICATIE VAN DE RESULTATEN NAAR VERZEKERINGS- EN BANCAIRE ACTIVITEITEN

	VERZEKERINGSACTIVITEITEN		BANCAIRE ACTIVITEITEN		ELIMINATIES		TOTAAL	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Premie-inkomen*	52.284	50.460					52.284	50.460
Opbrengst beleggingen van de verzekeringsactiviteiten*	10.926	10.336			73	74	10.853	10.262
Renteresultaat uit bancaire activiteiten*			7.646	6.072	-56	-49	7.702	6.121
Provisies	1.345	1.431	2.615	2.765			3.960	4.196
Overige baten*	782	850	940	2.274			1.722	3.124
Totaal baten*	65.337	63.077	11.201	11.111	17	25	76.521	74.163
Verzekeringstechnische lasten	54.966	52.782					54.966	52.782
Overige rentelasten	1.305	1.290		5	17	25	1.288	1.270
Salarissen, pensioen- en sociale lasten	2.765	2.732	4.787	5.064			7.552	7.796
Waardeveranderingen vorderingen bankbedrijf			1.435	750			1.435	750
Overige lasten	2.128	2.702	3.511	3.122			5.639	5.824
Totaal lasten	61.164	59.506	9.733	8.941	17	25	70.880	68.422
Operationeel resultaat voor belastingen*	4.173	3.571	1.468	2.170			5.641	5.741
Belastingen	723	688	333	477			1.056	1.165
Operationeel resultaat na belastingen	3.450	2.883	1.135	1.693			4.585	4.576
Belangen van derden	92	73	240	251			332	324
Operationele nettowinst van het verslagjaar	3.358	2.810	895	1.442			4.253	4.252
Specificatie van de niet-operationele resultaten:								
Resultaat op verkoop beleggingen in aandelen ter financiering van overnames	280	325					280	325
Niet-operationele resultaten voor belastingen	280	325					280	325
Belastingen op niet-operationele resultaten							33	
Niet-operationele nettowinst							247	325
Nettowinst van het verslagjaar							4.500	4.577

*Zie toelichting vanaf bladzijde 66.

PREMIE-INKOMEN

SPECIFICATIE PREMIE-INKOMEN

	2002	2001
Premie-inkomen levensverzekering	44.367	44.557
Premie-inkomen schadeverzekering	7.917	5.903
	52.284	50.460

GEBOEKTE PREMIES DIRECT BEDRIJF LEVENSVZERKERINGEN

	POLISSEN WAARBIJ DE VERZEKERAAAR HET BELEGGINGSRISICO DRAAGT		POLISSEN WAARBIJ DE POLISHOUDER HET BELEGGINGSRISICO DRAAGT		TOTAAL	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001
PERIODIEKE PREMIES						
Individueel	14.254	13.348	2.496	2.329	16.750	15.677
Collectief	2.205	1.749	7.646	7.012	9.851	8.761
Totaal	16.459	15.097	10.142	9.341	26.601	24.438
PREMIES INEENS						
Individueel	3.511	3.512	6.280	5.529	9.791	9.041
Collectief	5.945	7.725	739	1.841	6.684	9.566
Totaal	9.456	11.237	7.019	7.370	16.475	18.607
	25.915	26.334	17.161	16.711	43.076	43.045
Indirect bedrijf/eliminaties					1.291	1.512
					44.367	44.557

OPBRENGST BELEGGINGEN VAN DE VERZEKERINGSACTIVITEITEN

SPECIFICATIE OPBRENGST BELEGGINGEN VAN DE VERZEKERINGSACTIVITEITEN

	2002	2001
Opbrengst uit verkoop van groepsmaatschappijen	238	17
Opbrengsten uit terreinen en gebouwen	872	665
Opbrengsten uit beleggingen in aandelen en converteerbare obligaties	1.611	1.430
Opbrengsten uit beleggingen in nominale waarden:		
— obligaties	5.829	5.610
— leningen op schuldbekentenis	127	158
— hypothecaire leningen	1.781	1.800
— polisbeleningen	208	218
— deposito's bij kredietinstellingen	49	104
— vestigingskredieten	17	16
— overig	180	318
Depots bij verzekeraars	14	
Operationeel resultaat	10.926	10.336

Onder de opbrengsten uit terreinen en gebouwen is een bedrag van EUR 50 miljoen (2001: EUR 51 miljoen) begrepen met betrekking tot aan bedrijfszonderdelen 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 1.357 miljoen (2001: EUR 1.005 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 –10.642 miljoen (2001: EUR –7.864 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 provisies uit hoofde van kredietverlening.

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

	2002	2001
Nederland	1,87	1,71
Internationaal	1,01	0,75
	1,62	1,39

De mutatie van het renteresultaat ten opzichte van 2001 wordt veroorzaakt door een verruiming van de rentemarge van EUR 1.033 miljoen (2001 ten opzichte van 2000: EUR 220 miljoen verkrapping) en een toename van het gemiddeld balanstotaal van EUR 541 miljoen (2001 ten opzichte van 2000: EUR 506 miljoen).

OVERIGE BATEN

UITSPLITSING OVERIGE BATEN

	VERZEKERINGSACTIVITEITEN		BANCAIRE ACTIVITEITEN		TOTAAL	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Opbrengsten uit deelnemingen en participaties	156	346	201	530	357	876
Resultaat uit financiële transacties	112	16	454	1.080	566	1.096
Overige baten	514	488	285	664	799	1.152
	782	850	940	2.274	1.722	3.124

TOTAAL BATEN

OPERATIONELE BATEN NAAR GEOGRAFISCH GEBIED

	VERZEKERINGSACTIVITEITEN		BANCAIRE ACTIVITEITEN		ELIMINATIES		TOTAAL	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Nederland	11.971	12.173	4.982	4.821	14	23	16.939	16.971
België	2.645	2.179	2.044	1.957			4.689	4.136
Overig Europa	2.027	2.111	2.773	3.018			4.800	5.129
Noord-Amerika	39.383	37.938	600	537	1		39.982	38.475
Zuid-Amerika	910	1.496	251	238			1.161	1.734
Azië	6.627	5.364	436	476			7.063	5.840
Australië	2.170	2.179	107	55			2.277	2.234
Overig	438	285	8	9			446	294
	66.171	63.725	11.201	11.111	15	23	77.357	74.813
Baten tussen geografische gebieden (1)	-834	-648			2	2	-836	-650
	65.337	63.077	11.201	11.111	17	25	76.521	74.163

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

OPERATIONEEL RESULTAAT VOOR BELASTINGEN

SPECIFICATIE VAN HET OPERATIONEEL RESULTAAT VOOR BELASTINGEN

	2002	2001
Resultaat Leven	3.519	2.941
— Brand en andere schade aan zaken	100	61
— Zee-, transport- en luchtvaartverzekering	16	10
— Motorrijtuigen	193	137
— Ziekte	131	149
— Ongevallen (1)	170	143
— Varia	32	86
— Indirect bedrijf	12	44
Resultaat Schade	654	630
Resultaat Verzekeringsactiviteiten	4.173	3.571
Resultaat Bancaire activiteiten	1.468	2.170
	5.641	5.741

(1) Inclusief arbeidsongeschiktheid.

OPERATIONEEL RESULTAAT VOOR BELASTINGEN NAAR GEOGRAFISCH GEBIED

	VERZEKERINGS-ACTIVITEITEN		BANCAIRE ACTIVITEITEN		TOTAAL	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Nederland	2.232	2.074	1.510	1.523	3.742	3.597
België	79	94	613	521	692	615
Overig Europa	161	178	-311	364	-150	542
Noord-Amerika	1.037	762	-476	-446	561	316
Zuid-Amerika	59	79	41	24	100	103
Azië	255	230	38	193	293	423
Australië	330	85	55	-7	385	78
Overig	20	69	-2	-2	18	67
	4.173	3.571	1.468	2.170	5.641	5.741

ADDITIONELE INFORMATIE

RAROC

Binnen ING 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. Door gebruik te maken van RAROC krijgt het bewaken van risico's meer aandacht in het besluitvormingsproces, waardoor ING Bank haar beperkte kapitaal zo efficiënt mogelijk kan aanwenden. RAROC vormt een integraal onderdeel van de planningcyclus van ING en ieder kwartaal worden de RAROC-cijfers voor alle grote bancaire bedrijfsonderdelen berekend en geanalyseerd. Met de ontwikkeling van een concept voor economisch kapitaal loopt ING vooruit op het toekomstige interne model dat zal worden ingevoerd als onderdeel van de Basel II-regelgeving. ING Groep blijft de modellen en gegevens die ten grondslag liggen aan de RAROC-berekeningen verder ontwikkelen en verfijnen. Naar risico gewogen prijsstellingsinstrumenten worden gebruikt als basis voor de tarifiering van bepaalde transacties en zijn een belangrijke factor in de kredietfacteringsprocedures.

NAAR RISICO GEWOGEN RENDEMENT EN ECONOMISCH KAPITAAL

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.

Onder economisch kapitaal wordt verstaan het bedrag aan kapitaal dat aangehouden behoort te worden 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 credit rating (AA/Aa2 langlopend), en een tijdsspanne van één jaar. Het economisch kapitaal kan worden gezien als het kapitaal dat een bedrijf nodig heeft om aan alle kredietverplichtingen te voldoen.

RAROC VOOR DE TOTALE BANCAIRE ACTIVITEITEN

In de twee navolgende tabellen zijn de RAROC-cijfers voor belastingen opgenomen voor de bancaire bedrijfsonderdelen van de respectieve Bestuurlijke Centra en per segment.

RAROC PER BESTUURLIJK CENTRUM

	RAROC (VOOR BELASTINGEN)		ECONOMISCH KAPITAAL <i>in miljarden euro's</i>	
	2002	2001	2002	2001
ING Europa (excl. ING Direct)	13,8%	13,7%	13,6	13,7
ING Asset Management	5,2%	9,5%	0,7	0,6
Totaal bancaire activiteiten (excl. ING Direct)	13,3%	13,5%	14,3	14,3

RAROC PER SEGMENT

	RAROC (VOOR BELASTINGEN)		ECONOMISCH KAPITAAL <i>in miljarden euro's</i>	
	2002	2001	2002	2001
Retail (excl. ING Direct)	26,7%	28,6%	2,7	2,9
Wholesale	10,2%	9,7%	11,6	11,4
Totaal bancaire activiteiten (excl. ING Direct)	13,3%	13,5%	14,3	14,3

De RAROC voor de totale bancaire activiteiten voor belastingen komt overeen met een RAROC na belastingen van 10,3% (exclusief ING Direct), vergeleken met 10,5% over 2001. De Raad van Bestuur heeft de doelstelling voor de RAROC na belastingen op 12% gesteld.

UITSPLITSING VAN ECONOMISCH KAPITAAL NAAR RISICOCATEGORIE

als percentage van het totaal

	2002	2001
Kredietrisico	44%	42%
Marktrisico	19%	19%
Transferrisico	6%	7%
Bedrijfsrisico	17%	18%
Operationeel risico	14%	14%
Totaal	100%	100%

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

Kredietrisico is het risico van kredietverliezen doordat debiteuren en tegenpartijen niet in staat zijn aan hun aflossingsverplichtingen te voldoen.

Marktrisico is het risico van verliezen vanwege ongunstige marktbevingen. Het betreft hier zowel handels- als niet-handelsactiviteiten.

Transferrisico is het risico van verliezen doordat een kredietnemer of tegenpartij geen vreemde valuta kan verkrijgen om aan zijn financiële verplichtingen te voldoen.

Bedrijfsrisico is het risico van verliezen als gevolg van negatieve veranderingen in bedrijfsvolumes, marges en kosten.

Operationeel risico is het risico van directe of indirecte verliezen als gevolg van ontoereikende of mislukte interne processen, door mensen en systemen of door externe gebeurtenissen.

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, zoals die op de waardingsdatum in de boeken is opgenomen, plus het vrije deel van het eigen vermogen. De waarde van nieuwe productie biedt inzicht in de te verwachten winstgevendheid van de omzet in 2002. De onderliggende aannames (kosten, rente, sterfte, afkopen etc.) geven een zo goed mogelijke schatting van in de toekomst te verwachten realisaties. Toekomstige winsten worden contant gemaakt tegen een rentevoet die overeenkomt met de kapitaalkosten.

Ultimo 2002 bedroeg de totale embedded value van de levensverzekeringsbedrijven van ING EUR 23.279 miljoen, vergeleken met EUR 25.827 miljoen ultimo 2001. Deze daling is voornamelijk het gevolg van lagere aandelenkoersen, verliezen op kredieten en lagere valutakoersen ten opzichte van de euro.

De waarde van nieuwe levenproductie in 2002 bedroeg EUR 519 miljoen, een substantiële stijging ten opzichte van EUR 336 miljoen (herzien) in 2001. In 2002 investeerde ING EUR 1.841 miljoen in nieuwe levensverzekeringscontracten. Het verwachte totale rendement van deze investering is 11,5%, vergeleken met 11,2% voor 2001. Het verwachte interne rendement in opkomende markten is 15,4%.

WAARDE NIEUWE PRODUCTIE

bedragen in miljoenen euro's

	PERIODIEKE PREMIE	KOOP- SOMMEN	IRV (1)	WAARDE	PERIODIEKE PREMIE	KOOP- SOMMEN	IRV (1)	WAARDE
	2002				2001 (2)			
Nederland	191	909	8,6%	12	177	1.077	10,6%	29
Zuidwest-Europa	72	1.789	19,0%	69	62	1.173	15,3%	32
Centraal Europa	165	150	12,8%	26	151	64	15,1%	18
Noord- en Zuid-Amerika	1.807	17.010	9,8%	132	2.366	17.715	9,1%	9
Azië/Pacific	1.109	1.737	15,4%	280	1.306	814	14,9%	248
ING Groep	3.344	21.595	11,5%	519	4.062	20.843	11,2%	336

(1) IRV = interne rentevoet.

(2) Hierin is een aantal kleine herzieningen van premies en nieuwe productie over 2001 opgenomen. De periodieke premies gingen met EUR 56 miljoen omlaag en de koopsommen stegen met EUR 11 miljoen. De waarde van nieuwe productie ging met EUR 10 miljoen omlaag.

Overschrijding van acquisitiekosten is het resultaat van kostenoverschrijding voor het verwerven van nieuwe productie en kostenvergoedingen voortvloeiend uit de prijsstelling van producten. Dergelijke overschrijdingen kunnen ontstaan wanneer nieuwe activiteiten voldoende schaalgrootte trachten te krijgen, verschillende bedrijfsonderdelen worden samengevoegd tot één of gedurende een jaar waarin de verkopen lager zijn dan verwacht.

Er is aanzienlijke vooruitgang geboekt bij het beperken van overschrijdingen van de acquisitiekosten. In 2002 bedroegen deze overschrijdingen EUR 133 miljoen, vergeleken met 2001 een daling van EUR 150 miljoen na belastingen. Deze daling is grotendeels toe te schrijven aan Noord- en Zuid-Amerika, waar de overschrijdingen in 2002 EUR 68 miljoen bedroegen, een daling van EUR 143 miljoen ten opzichte van 2001. Het totale interne rendement voor het levensverzekeringsbedrijf is 12,7%, exclusief acquisitiekostenoverschrijdingen.

EMBEDDED VALUE VAN DE LEVENBEDRIJVEN

in miljoenen euro's

	2002	2001
Vrije deel van het eigen vermogen	1,526	3,232
Contante waarde lopende portefeuille	21,753	22,595
Embedded value	23,279	25,827

EMBEDDED VALUE PER BESTUURLIJKE CENTRUM/MANAGEMENTCENTRUM

in miljoenen euro's

	2002	2001
Nederland	9.476	10.819
Zuidwest-Europa	1.064	1.063
Centraal-Europa	1.253	806
Noord- en Zuid-Amerika	9.122	10.274
Azië/Pacific	2.364	2.865
Embedded value	23.279	25.827

De belangrijkste oorzaken voor de daling van de embedded value houden verband met het slechte economische klimaat (negatieve rendementen op aandelen en lage beleggingsopbrengsten).

VERANDERINGEN IN DE EMBEDDED VALUE VAN HET LEVENBEDRIJF

in miljoenen euro's

Gerapporteerde embedded value 2001	25.827
Beleggingsrendement vrije deel eigen vermogen	-1.212
Waarde nieuwe productie	519
Vereist rendement	1.849
Ervaringscorrectie	-2.055
Wijziging disconteringsvoet	1.502
Wijziging in aannames	-1.817
Valuta-invloeden	-2.028
(Dividenden en) kapitaalsuitbreidingen	225
Overig	469
Embedded value 2002	23.279

Ten aanzien van de veranderingen in de embedded value kunnen de volgende opmerkingen worden gemaakt:

- Een substantieel deel van het vrije deel van het eigen vermogen is belegd in aandelen. Het beleggingsrendement op dit vrije deel van het eigen vermogen was in 2002 EUR -1.212 miljoen, voornamelijk als gevolg van de dalingen in de aandelenportefeuille.
- Het vereiste rendement van EUR 1.849 miljoen is het resultaat van de disconteringsvoet op de beginwaarde van de lopende portefeuille en op de waarde van nieuwe productie.
- De feitelijke resultaten over 2002 waren EUR 2.055 miljoen lager dan verwacht, voornamelijk door een waardering van de aandelenportefeuille als onderdeel van de belegging van de voorziening verzekeringsverplichtingen en het eigen vermogen in het Bestuurlijk Centrum ING Europa, een daling van de aandelenportefeuille aangehouden voor risico van de polishouders in het Bestuurlijke Centrum ING Americas en kredietverliezen in de VS.
- De disconteringsvoet daalde met 0,8% en geeft aldus het gewogen gemiddelde van de kapitaalkosten van ING beter weer.
- Door wijzigingen in aannames daalde de embedded value met EUR 1.817 miljoen. De belangrijkste wijzigingen in de aannames waren: lagere beleggingsopbrengsten, zowel in verband met beleggingen voor eigen rekening als voor risico van polishouders en hogere kredietverliezen in het Bestuurlijk Centrum ING Americas.

WAARDE NIEUWE PRODUCTIE OPKOMENDE MARKTEN (1)

bedragen in miljoenen euro's

	PERIODIEKE PREMIE	KOOP- SOMMEN	IRV (2)	WAARDE	PERIODIEKE PREMIE	KOOP- SOMMEN	IRV (2)	WAARDE
	2002				2001			
Centraal-Europa	132	52	12,4%	21	106	12	11,5%	8
Noord- en Zuid-Amerika	20	175	5,5%	-8	59	332	5,8%	-8
Azië/Pacific	767	59	17,5%	224	926	65	16,3%	194
ING Groep	919	286	15,4%	237	1.091	409	15,8%	194

(1) De landen die tot de opkomende markten worden gerekend zijn: in Centraal-Europa: Tsjechië, Hongarije, Polen, Roemenië, Slowakije; in Noord- en Zuid-Amerika: Argentinië, Chili, Mexico; in Azië/Pacific: China, India, Indonesië, Korea, Maleisië, Filipijnen, Taiwan, Thailand.

(2) IRV = interne rentevoet.

ONAFHANKELIJK OORDEEL

Watson Wyatt, een internationale actuariële adviesorganisatie, heeft de door ING toegepaste methodologie en aannames bij de berekening van de embedded value van de levensverzekerings-bedrijven per 31 december 2002 beoordeeld, alsmede de waarde van de nieuwe productie in 2002. Alle bedrijven van enige betekenis in Europa, Noord- en Zuid-Amerika en Azië/Pacific zijn in deze beoordeling meegenomen. Watson Wyatt is tot de conclusie gekomen dat de toegepaste methodologie adequaat is en dat de aannames over het algemeen redelijk zijn.

Watson Wyatt heeft ook een beperkte, globale controle uitgevoerd ten aanzien van de resultaten van de berekeningen en daarin geen discussiepunten van belang aangetroffen. Watson Wyatt heeft echter geen uitvoerige controle uitgevoerd op de toegepaste modellen en procedures.

KAPITALISATIE

SPLITSING KAPITALISATIE

in miljoenen euro's

	2002			2001		
	GROEP	VERZEKERINGS- BEDRIJF	BANK- BEDRIJF	GROEP	VERZEKERINGS- BEDRIJF	BANK- BEDRIJF
Eigen vermogen	18.254			21.514		
Preferente aandelen groepsmaatschappijen	2.146			2.542		
Achtergestelde leningen	2.412			600		
Kapitalisatie ING Groep	22.812			24.656		
Kernschuld (kapitaal ter financiering dochterondernemingen)	5.681			6.202		
	28.493	11.279	17.214	30.858	15.396	15.462
Belang van derden		1.163	744		975	492
Achtergestelde leningen ING Verzekeringen N.V.		2.250			1.250	
Vermogenscomponenten niet behorende tot Tier 1 (1)			-325			-592
Aandelen ING Groep in eigen bezit en aanpassingen vanwege consolidaties		25	447		54	1.721
Kapitalisatie:						
— ING Verzekeringen N.V.		14.717			17.675	
— ING Bank N.V. (Tier-1-toetsingsvermogen)			18.080			17.083

(1) Inclusief herwaarderingsreserve en voorgestelde winstbestemming.

WETTELIJKE VEREISTEN MET BETREKKING TOT SOLVABILITEIT

BANCAIRE ACTIVITEITEN

Het vereiste kapitaal van het bankbedrijf bedraagt volgens de BIS-richtlijnen ten minste 8% van de naar risico gewogen activa, niet in de balans opgenomen posten en met de handelsportefeuille samenhangende marktrisico's (de zogenaamde BIS-ratio).

VERMOGENSPOSITIE BANKBEDRIJF

in miljoenen euro's

	2002	2001
Kernkapitaal (Tier 1)	18.080	17.083
Aanvullend kapitaal (Tier 2)	9.116	8.588
Beschikbare Tier-3-vermogen	257	290
Aftrekposten	-302	-250
Toetsingsvermogen	27.151	25.711
Vereist kapitaal	19.783	19.454
Tier-1-ratio	7,31%	7,03%
BIS-ratio	10,98%	10,57%

VERZEKERINGSACTIVITEITEN

Richtlijnen van de Europese Unie vereisen dat verzekeringsbedrijven gevestigd in lidstaten van de Europese Unie een minimale solvabiliteitsmarge aanhouden.

VERMOGENSPOSITIE VERZEKERINGSACTIVITEITEN

in miljoenen euro's

	TOTAAL ING VERZEKERINGEN N.V.	NIET- VERZEKERINGS- BEDRIJVEN KERNSCHULD EN OVERIGE ELIMINATIES	VERZEKERINGS- BEDRIJVEN	TOTAAL ING VERZEKERINGEN N.V.	NIET- VERZEKERINGS- BEDRIJVEN KERNSCHULD EN OVERIGE ELIMINATIES	VERZEKERINGS- BEDRIJVEN
	2002			2001		
Aanwezig kapitaal	14.717	3.131	17.848	17.675	2.975	20.650
Vereist kapitaal	8.718	-	8.718	9.845	-	9.845
Surpluskapitaal	5.999		9.130	7.830		10.805
Ratio aanwezig versus vereist kapitaal	169%		205%	180%		210%

ING GROEP

Op basis van het Protocol dat is afgesloten tussen de Nederlandsche Bank en de Pensioen- & Verzekeringkamer inzake het toezicht op financiële conglomeraten is ING verplicht een bedrag aan vermogen, reserves en achtergestelde leningen aan te houden dat ten minste gelijk moet zijn aan de som van:

- het vereiste kapitaal voor de bancaire activiteiten en
- het vereiste kapitaal voor de verzekeringsactiviteiten.

Ten behoeve van deze regelgeving is een aantal (externe) achtergestelde leningen van ING Bank N.V. en ING Verzekeringen N.V. meegeteld in het totale beschikbare vermogen.

VEREIST KAPITAAL ING GROEP

in miljoenen euro's

	2002	2001
ING Groep N.V.:		
— Eigen vermogen	18.254	21.514
— Preferente aandelen groepsmaatschappijen	2.146	2.542
— Achtergestelde leningen	2.412	600
Kapitalisatie ING Groep	22.812	24.656
Achtergestelde leningen ING Bank (meegenomen in Tier 2)	9.054	8.344
Achtergestelde leningen ING Verzekeringen	2.250	1.250
Kapitalisatie inclusief achtergestelde leningen	34.116	34.250
Vereist kapitaal bancaire activiteiten	-19.783	-19.454
Vereist kapitaal verzekeringsactiviteiten	-8.718	-9.845
Surpluskapitaal	5.615	4.951

EFFICIENCYRATIO'S

PERFORMANCE-INDICATOREN

UITSPLITSING GECOMBINEERDE RATIO SCHADEVERZEKERINGEN

in %

	SCHADERATIO		KOSTENRATIO		GECOMBINEERDE RATIO	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Totaal	75,0	73,8	27,1	29,1	102,1	102,9

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 opbrengst beleggingen.

UITSPLITSING EFFICIENCYRATIO'S VAN (OPERATIONELE) BANCAIRE ACTIVITEITEN PER BESTUURLIJK CENTRUM

in %

	2002	2001
ING Europa (exclusief ING Direct en de reorganisatievoorziening voor het internationale zakelijke bankbedrijf)	70,6	71,3
ING Asset Management	87,2	88,4
Totaal bancaire activiteiten (exclusief ING Direct en de reorganisatievoorziening)	71,0	71,7

CREDIT RATINGS

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

BELANGRIJKSTE CREDIT RATINGS VOOR ING

	STANDARD & POOR'S	MOODY'S
ING GROEP	A+ (1)	Aa2 (2)
ING VERZEKERINGEN		
- kortlopend	A-1 (1)	P-1 (2)
- langlopend	A+ (1)	Aa2 (2)
ING BANK		
- kortlopend	A1+ (1)	P-1 (1)
- langlopend	AA- (1)	Aa2 (1)
- financiële kracht		B+ (1)

(1) Stabiele vooruitzichten.

(2) Wordt momenteel herzien en mogelijk naar beneden bijgesteld.

CORPORATE GOVERNANCE

RECENTE ONTWIKKELINGEN

Een goede corporate governance-structuur houdt rekening met een evenwichtige balans tussen de kortetermijn- en langetermijnbelangen van de Groep en haar stakeholders. Deze balans komt tot uitdrukking in corporate governance-systemen die rechtvaardig, toereikend en efficiënt zijn en op transparante wijze bekend worden gemaakt. In 2002 heeft de Raad van Commissarissen van ING een aantal belangrijke wijzigingen goedgekeurd in de corporate governance-structuur van ING. ING, dat vrijwel alle aanbevelingen van de Commissie Peters over corporate governance heeft opgevolgd, gaat nu over tot het opvolgen van andere aanbevelingen van de Commissie Peters en andere commissies op dit terrein.

Wijzigingsvoorstellen

In november 2002 heeft de Raad van Commissarissen een voorstel goedgekeurd waarbij de corporate governance-structuur van ING drastisch wordt gewijzigd. In december 2002 besloot de Raad van Bestuur (met instemming van de Raad van Commissarissen), om aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders het voorstel tot afschaffen van het structuurregime op het niveau van ING Groep voor te leggen en de statuten dienovereenkomstig te wijzigen. Als gevolg hiervan wordt het structuurregime op het niveau van ING Nederland gebracht en krijgen de aandeelhouders het recht de jaarrekening vast te stellen en de leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur te benoemen. Dergelijke benoemingen vinden plaats op basis van een bindende voordracht door de Raad van Commissarissen. Ingevolge wettelijke bepalingen voeren de Nederlandsche Bank en de Pensioen- en Verzekeringskamer hieraan voorafgaand een toetsing uit van voorgedragen topbestuurders. De aandeelhouders kunnen dergelijke voorstellen afwijzen met een tweederde meerderheid van de stemmen tijdens een Aandeelhoudersvergadering waarin ten minste eenderde van het aandelenkapitaal aanwezig of vertegenwoordigd is.

Teneinde verder vorm te kunnen geven aan dit voorstel hebben de Raad van Bestuur, het Bestuur ING Nederland en de Centrale Ondernemingsraad in december 2002 een convenant gesloten.

Voorts wordt aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van ING Groep op 15 april 2003 het voorstel gedaan tot een statutenwijziging van ING Groep N.V. Deze wijziging houdt in dat alle certificaathouders (natuurlijke én rechtspersonen) voor wat betreft het uitoefenen van stemrecht vrijwel gelijk gesteld zullen worden met aandeelhouders. Zij kunnen hun certificaten omwisselen in gewone dan wel preferente aandelen, waarmee de 1%-beperking wordt opgeheven. Ook kunnen zij zonder enige beperkingen stemrecht uitoefenen (de bestaande beperking van 1% wordt opgeheven).

Als dit voorstel wordt aangenomen, worden de administratievoorwaarden van de certificaten gewijzigd, zodat certificaathouders een stemvolmacht kunnen ontvangen voor het totale aantal certificaten, zonder enige beperking. Hierbij maakt het niet uit of zij de Aandeelhoudersvergadering persoonlijk bijwonen, zich door een derde laten vertegenwoordigen, of instructies aan een derde geven, ongeacht of het al dan niet 'vredestijd' is. Met betrekking tot het laatste gaat ING verder dan de huidige en aangekondigde wettelijke vereisten. Dit betekent dat alle aandeelhouders en certificaathouders hun stemrecht kunnen uitoefenen tijdens de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders, hetzij (1) persoonlijk, hetzij (2) via het afgeven van een volmacht aan een derde, of (3) door een bindende steminstructie aan de Stichting

Administratiekantoor ING Groep. Dit betekent voorts dat de Stichting Administratiekantoor ING Groep uitsluitend stemrecht kan uitoefenen voor die certificaathouders die noch de Aandeelhoudersvergadering bijwonen, noch een stemvolmacht hebben afgegeven aan een derde, noch een steminstructie hebben afgegeven aan de Stichting Administratiekantoor ING Groep zelf. Op deze wijze streeft ING ernaar de betrokkenheid van de kapitaalverschaffers bij de onderneming te vergroten.

De Raad van Commissarissen heeft voorts besloten dat er naast de twee reeds bestaande commissies, het Audit Committee en de Honorings- en Nominatiecommissie, een derde wordt toegevoegd: het Corporate Governance Committee. Alledrie zijn volledig onafhankelijk van ING. Elke commissie kent haar eigen reglement, dat is opgesteld om bestaande regelgeving na te leven, zoals de Sarbanes-Oxley Act in de VS. In dit reglement zijn de rechten en plichten vastgelegd.

De belangrijkste taken van het Corporate Governance Committee zijn het jaarlijks evalueren van ontwikkelingen op het gebied van corporate governance, het evalueren van het functioneren van de Raad van Bestuur en het doen van voorstellen aan de Raad van Commissarissen. Ook zorgt de commissie dat de corporate governance bij ING en het des-

betreffende beleid volledig transparant zijn en kenbaar gemaakt worden in het jaarverslag en de Aandeelhoudersvergadering.

Voorts is besloten dat de Stichting Administratiekantoor ING Groep wordt omgedoopt tot Stichting ING Aandelen en dat haar statuten worden gewijzigd. Haar doelomschrijving wordt de belangen van aandeelhouders en certificaathouders, met oog voor de belangen van andere belanghebbenden bij ING, te behartigen. Daarnaast is het haar taak proxy solicitation (het verzamelen van stemmen) en de communicatie tussen ING en haar aandeelhouders en certificaathouders te bevorderen. In overeenstemming met een van de aanbevelingen van de Commissie Peters zal de Stichting voortaan tijdens de Aandeelhoudersvergadering haar stemgedrag toelichten. Eveneens in overeenstemming met een aanbeveling van de Commissie Peters heeft het Bestuur van de Stichting ING Aandelen besloten dat in het bestuur van deze Stichting niet langer bestuurders van ING zitting kunnen hebben.

Ten slotte heeft het Bestuur van de Stichting Cumulatief Preferente Aandelen ING Groep besloten tot een naamswijziging. De Stichting zal worden omgedoopt tot Stichting Continuïteit ING. Bestuurders van ING kunnen niet langer zitting hebben in het Bestuur van deze Stichting.

GOVERNANCE BIJ ING

Aandeelhoudersvergadering

CERTIFICERING VAN DE AANDELEN Ter bevordering van een evenwichtige besluitvorming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft ING Groep haar gewone en preferente aandelen gecertificeerd. Het stemrecht op de gewone en preferente aandelen wordt uitgeoefend door de onafhankelijke Stichting Administratiekantoor, die zal worden omgedoopt tot Stichting ING Aandelen. Deze Stichting houdt in haar stemgedrag rekening met de belangen van de aandeelhouders en certificaathouders, maar ook met de belangen van alle overige betrokkenen bij ING. Het rapport van de Stichting over 2002 is opgenomen op bladzijde 89. De niet-stemgerechtigde certificaten van gewone en preferente aandelen kunnen op dit moment worden omgewisseld voor de onderliggende, geregistreerde aandelen met volledig stemrecht, tot een maximum van 1%

van het aandelenkapitaal. Deze beperking zal worden opgeheven. Voor het uitoefenen van het stemrecht in de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders geeft de Stichting thans alleen onder normale omstandigheden (dat wil zeggen uitsluitend in 'vredes-tijd') een stemvolmacht af aan certificaathouders die bij de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders aanwezig zijn, echter tot maximaal 1% van het relevante aandeel van het geplaatste aandelenkapitaal. Deze beperkingen zullen eveneens worden opgeheven.

Volgens de gewijzigde Administratievoorwaarden kunnen certificaathouders een bindende steminstructie afgeven aan de Stichting. Hierop vooruitlopend heeft het Bestuur van de Stichting besloten de door certificaathouders afgegeven steminstructies voor de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2003 als bindend te beschouwen.

CUMULATIEF PREFERENTE AANDELEN Het maatschappelijk kapitaal van ING Groep bestaat behalve uit gewone en preferente aandelen ook uit cumulatief preferente aandelen. Uitgifte van cumulatief preferente aandelen heeft nimmer plaatsgevonden. ING heeft aan de Stichting Cumulatief Preferente Aandelen ING Groep (die zal worden omgedoopt tot Stichting Continuïteit ING) een call-optie op cumulatief preferente aandelen verleend. Zie ook de informatie op bladzijde 90.

AGENDA AANDEELHOUDERSVERGADERING

De agenda van de Aandeelhoudersvergadering wordt vastgesteld door de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. Op grond van de statuten zijn kapitaalverschaffers (aandeelhouders en certificaathouders) die alleen of gezamenlijk ten minste 0,1% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen, gerechtigd onderwerpen voor de agenda voor te dragen, mits het verzoek uiterlijk 50 dagen vóór de vergadering wordt ingediend.

Raad van Bestuur

REGLEMENT De Raad van Bestuur heeft met betrekking tot zijn organisatie, bevoegdheden en wijze van functioneren een door de Raad van Commissarissen goedgekeurd reglement opgesteld. Dit reglement wordt op dit moment in overeenstemming gebracht met de nieuwe corporate governance-structuur van ING.

BEZOLDIGING, OPTIERECHTEN EN EFFEC-TENBEZIT De bezoldiging 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 opgenomen in de jaarrekening en opgenomen op bladzijden 81-84 van dit verslag. De leden van de Raad van Bestuur zijn gerechtigd aandelen in de vennootschap aan te houden als langetermijnbelegging.

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 van ING te waarborgen. Deze profielschets is goedgekeurd door de Centrale Ondernemingsraad en de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2002. Deze profielschets ligt ter inzage bij de vennootschap te Amsterdam en kan worden ingezien op de website van de onderneming [www.ing.com]. Er kan niet meer dan één

voormalig lid van de Raad van Bestuur per vijf commissarissen worden benoemd. Een ex-bestuurder van ING kan niet tot voorzitter of vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen worden benoemd. Voormalige leden van de Raad van Bestuur van ING zullen in geval van benoeming tot lid van de Raad van Commissarissen een wachtperiode van een jaar in acht nemen volgend op hun aftreden als lid van de Raad van Bestuur. Op dit moment kan een voormalig lid van de Raad van Bestuur worden benoemd tot lid van een van de commissies uit de Raad van Commissarissen na benoeming tot commissaris. Een benoeming tot voorzitter of vice-voorzitter van een dergelijke commissie is alleen mogelijk nadat een wachtperiode van vier jaar volgend op het aftreden als lid van de Raad van Bestuur in acht is genomen. De nieuwe reglementen van deze commissies, die begin 2003 zijn goedgekeurd, bepalen dat zij uitsluitend kunnen worden benoemd nadat een wachtperiode van vijf jaar volgend op hun 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 zijn wijze van functioneren een reglement opgesteld. Hierin zijn ook de taken opgenomen van drie commissies uit de Raad van Commissarissen: het Audit Committee, de Honorerings- en Nominatiecommissie en het Corporate Governance Committee. Dit reglement wordt op dit moment aangepast in verband met het aanvaarden van de nieuwe corporate governance-structuur bij ING.

HERBENOEMING COMMISSARISSEN Commissarissen treden af in de eerstvolgende Aandeelhoudersvergadering na een zittingsperiode van vier jaar. Leden van de Raad van Commissarissen kunnen twee keer voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. Commissarissen dienen uiterlijk af te treden in het jaar waarin zij 70 worden of, in bijzondere gevallen, het jaar waarin zij 72 worden, of nadat zij een zittingsperiode van 12 jaar hebben volgemaakt. Herbenoemingen van commissarissen worden zorgvuldig overwogen en zijn in geen enkel opzicht een automatisme. De vastgestelde herbenoemingsprocedure dient gevolgd te worden. In navolging van recente wetgeving zal aan de Aandeelhoudersvergadering worden voorgesteld de leeftijdsgrens op te heffen. Als structuurvennootschap kent ING Groep thans het gecontroleerd coöptatiesysteem voor benoeming in de Raad van Commissarissen. Dit

betekent dat commissarissen worden (her)benoemd door de Raad van Commissarissen zelf, waarbij de Centrale Ondernemingsraad en de Aandeelhoudersvergadering het recht van aanbeveling en het recht van bezwaar hebben. In verband met het afschaffen van het structuurregime op Groepsniveau en in overeenstemming met de wettelijke vereisten wordt dit gecontroleerd coöptatiesysteem vervangen door een systeem waarbij de Aandeelhoudersvergadering leden van de Raad van Commissarissen benoemt op basis van een bindende voordracht door de Raad van Commissarissen.

NEVENFUNCTIES/ONAFHANKELIJKHEID

COMMISSARISSSEN 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 ING-commissariaat in relatie tot andere (neven)functies ligt bij de commissaris zelf en vanaf 2003 bij het Corporate Governance Committee uit de Raad van Commissarissen. Deze commissie zal de Raad van Commissarissen ook adviseren bij belangenconflicten, indien van toepassing.

BEZOLDIGING EN EFFECTENBEZIT De bezoldiging van de commissarissen wordt door de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgesteld en is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. Voor de bezoldiging van de commissarissen over 2002 wordt verwezen naar bladzijde 85.

Leden van de Raad van Commissarissen mogen aandelen in de vennootschap aanhouden als langetermijnbelegging. Per 31 december 2002 hadden de commissarissen in totaal 16.698 certificaten van gewone aandelen (zie pagina 86 voor specificatie). Zij hadden geen certificaten van preferente aandelen. 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, waarover meer informatie op bladzijde 86. Op deze optierechten zijn de binnen ING geldende regels voor insiders van toepassing.

GEGEVENS LEDEN RAAD VAN COMMISSARISSSEN

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

(1937 - Nederlandse nationaliteit)

Belangrijkste voormalige functie: voorzitter Comité van Directeuren Koninklijke/Shell Groep. Eerste benoeming in de Raad van Commissarissen van ING Groep: mei 1998; voorzitter vanaf mei 1999. Voorzitter van de Honorerings- en Nominatiecommissie en het Corporate Governance Committee. Huidige benoemingstermijn: tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2006.

Ir. M. Ververs, vice-voorzitter

(1933 - Nederlandse nationaliteit)

Belangrijkste voormalige functie: voorzitter Raad van Bestuur Wolters Kluwer N.V. Benoeming tot lid Raad van Commissarissen Nationale-Nederlanden in 1991. Eerste benoeming in de Raad van Commissarissen van ING Groep: mei 1994; vice-voorzitter vanaf mei 1996; interim-voorzitter gedurende drie jaar vanaf november 1996. Hervatting vice-voorzitterschap in mei 1999. Voorzitter van het Audit Committee met ingang van april 2001. Huidige en laatste benoemingstermijn: tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2003.

Mw. prof. dr. L.A.A. van den Berghe

(1951 - Belgische nationaliteit)

Belangrijkste huidige functies: directeur van De Vlerick Leuven Gent Management School en buitengewoon hoogleraar aan de Universiteit van Gent in België. Benoeming tot lid Raad van Commissarissen Nationale-Nederlanden in 1991. Eerste benoeming in de Raad van Commissarissen van ING Groep: mei 1994. Lid van het Audit Committee. Huidige en laatste benoemingstermijn: tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2003.

Mw. L. Gross Goldberg

(1937 - Amerikaanse nationaliteit)

Belangrijkste voormalige functie: lid Board of Directors ReliaStar Financial Corp. Eerste benoeming in de Raad van Commissarissen van ING Groep: april 2001. Lid van het Corporate Governance Committee. Huidige benoemingstermijn: tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2005.

Prof. mr. P.F. van der Heijden

(1949 - Nederlandse nationaliteit)

Belangrijkste huidige functies: Rector Magnificus en hoogleraar Arbeidsrecht en arbeidsverhoudin-

gen aan de Universiteit van Amsterdam. Eerste benoeming in de Raad van Commissarissen van 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 Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2003, waarin hij voor herbenoeming zal worden voorgedragen.

Drs. A.G. Jacobs

(1936 - Nederlandse nationaliteit)

Belangrijkste voormalige functies: voorzitter Raad van Bestuur Nationale-Nederlanden en ING Groep. Eerste benoeming in de Raad van Commissarissen van ING Groep: juni 1998, na zijn pensionering als voorzitter van de Raad van Bestuur ING Groep. Lid van het Audit Committee, vanaf 15 april 2003 voorzitter. Huidige benoemingstermijn: tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2003, waarin hij voor herbenoeming zal worden voorgedragen.

G.J.A. van der Lugt

(1940 - Nederlandse nationaliteit)

Belangrijkste voormalige functies: voorzitter Raad van Bestuur ING Bank en ING Groep. Eerste benoeming in de Raad van Commissarissen van ING Groep: april 2001, een jaar na zijn pensionering als voorzitter van de Raad van Bestuur ING Groep. Huidige benoemingstermijn: tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2005.

Prof. dr. ir. P.J.A. baron de Meester

(1935 - Belgische nationaliteit)

Belangrijkste huidige functie: Ere-voorzitter van de Belgische Betonmaatschappij Besix-Betonimmo N.V. en professor emeritus aan de Katholieke Universiteit van Leuven. Eerste benoeming in de Raad van Commissarissen van ING Groep: mei 1998. Lid van het Audit Committee. Huidige benoemingstermijn: tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2005.

J. Stekelenburg

(1941 - Nederlandse nationaliteit)

Belangrijkste huidige functie: burgemeester van de gemeente Tilburg. Eerste benoeming in de Raad van Commissarissen van ING Groep: september 1997, mede op aanbeveling van de Centrale Ondernemingsraad. Huidige benoemingstermijn: tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2006.

Prof. dr. H. Tietmeyer

(1931 - Duitse nationaliteit)

Belangrijkste voormalige functie: president van de Deutsche Bundesbank. Eerste benoeming in de Raad van Commissarissen van ING Groep: mei 2000. Huidige, tevens laatste benoemingstermijn: tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2003.

J.D. Timmer

(1933 - Nederlandse nationaliteit)

Belangrijkste voormalige functies: president en voorzitter Raad van Bestuur Philips Electronics. Eerste benoeming in de Raad van Commissarissen van ING Groep: oktober 1996. Lid van de Honorerings- en Nominatiecommissie en het Corporate Governance Committee. Huidige benoemingstermijn: tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2003 waarin hij voor herbenoeming zal worden voorgedragen.

Ir. K. Vuursteen

(1941 - Nederlandse nationaliteit)

Belangrijkste voormalige functie: voorzitter Raad van Bestuur Heineken N.V. Eerste benoeming in de Raad van Commissarissen van ING Groep: april 2002. Huidige benoemingstermijn: tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2006.

Nieuwe benoemingen

In de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2003 zal de Raad van Commissarissen een voorstel doen tot benoeming van de heer dr. C.D. Hoffmann (Duitse nationaliteit) en de heer W. Kok (Nederlandse nationaliteit) als lid van de Raad van Commissarissen. De voorgenomen benoeming van de heer Hoffmann, voormalig CFO van Robert Bosch GmbH, is gebaseerd op zijn grote deskundigheid en ervaring als bestuurslid van een multinational, met name op het gebied van corporate finance en controlling. De voorgenomen benoeming van de heer Kok, voormalig minister van Financiën en minister-president van Nederland, is gebaseerd op zijn grote deskundigheid en ervaring ten aanzien van nationale, Europese en wereldwijde economische, sociale en politieke aangelegenheden.

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. 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. 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. Voornaamste aandachtsgebieden: ING Americas en ING Azië/Pacific.

Ir. J.H.M. Lindenberg

(1943 - Nederlandse nationaliteit)

Benoeming Raad van Bestuur ING Groep: januari 1995. Indiensttreding ING (NMB Bank) in 1983. Voornaamste aandachtsgebieden: global clients en financiële instellingen. Pensionering: vanaf 1 juli 2003.

Drs. ing. C. Maas, chief financial officer

(1947 - Nederlandse nationaliteit)

Benoeming Raad van Bestuur ING Groep: juli 1992. Chief Financial Officer vanaf juli 1996. 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: vermogensbeheer, informatietechnologie, personeelsbeleid, inkoopbeleid, E-business.

BEZOLDIGING VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Algemeen beleid

Het beleid van ING inzake de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur komt overeen met dat inzake de andere leidinggevende functionarissen binnen de Groep. Het is gericht op het aantrekken en behouden van mensen van hoge kwaliteit en hen te motiveren tot uitstekende prestaties, in overeenstemming met de strategische en financiële doelstellingen van ING. De bezoldiging van de Raad van Bestuur wordt bepaald door de Raad van Commissarissen, op basis van een voorstel van zijn Honorerings- en Nominatiecommissie. Het beloningspakket bestaat uit een basissalaris, een prestatie-afhankelijke bonus in geld aan de korte termijn gerelateerd en een prestatie-afhankelijke bonus aan de lange termijn gerelateerd, momenteel in de vorm van aandelenopties. Met het oog op handhaving van een concurrerend beloningspakket wordt de bezoldiging regelmatig getoetst aan die van vergelijkbare ondernemingen.

De Raad van Commissarissen heroverweegt momenteel de samenstelling en de hoogte van het beloningspakket van de Raad van Bestuur, omdat zij het huidige pakket niet langer passend en concurrerend acht. Een externe consultant heeft inmiddels advies uitgebracht over de toekomstige beloningsstructuur voor de Raad van Bestuur. Een van de belangrijkste aanbevelingen is dat variabele (prestatie-afhankelijke) beloningscomponenten een zwaarder gewicht moeten krijgen ten opzichte van vaste beloningscomponenten. De prestatie-afhankelijke beloningen op korte termijn zouden afhankelijk moeten zijn van een combinatie van financiële en niet-financiële indicatoren en niet uitsluitend van de groei van de winst per aandeel (WPA). De prestatie-afhankelijke beloningen op lange termijn zouden moeten zijn gerelateerd aan langetermijnindicatoren en het creëren van duurzame aandeelhouderswaarde. De prestatiebonus op lange termijn zou moeten bestaan uit een combinatie van aandelen ING Groep en optie-rechten op aandelen ING Groep. De Raad van Commissarissen verwacht zijn onderzoek binnenkort af te ronden en een nieuw beleid inzake de bezoldiging van de Raad van Bestuur goed te keuren dat vanaf 2003 wordt toegepast. Voor zover passend, zal dat beleid dan ook van toepassing zijn voor de beloning van andere leidinggevende functionarissen binnen de Groep.

Basissalaris

Tot op heden werden de basissalarissen iedere twee jaar getoetst aan ontwikkelingen in de markt. De basissalarissen over 2002 werden niet gewijzigd ten opzichte van 2001. De basissalarissen van de niet-Nederlandse leden van de Raad van Bestuur zijn gerelateerd aan hetgeen in hun land van herkomst gebruikelijk is.

Prestatiebeloning op korte termijn en op lange termijn

In het verleden was de variabele beloning van de Raad van Bestuur gerelateerd aan de groei van de winst per aandeel (WPA) van ING Groep als een objectief meetbaar criterium en aan de individuele en gezamenlijke prestaties van de leden van de Raad van Bestuur. Op grond van het WPA-criterium zou over 2002 geen prestatiebeloning zijn toegekend. De Raad van Commissarissen heeft gebruikgemaakt van zijn bevoegdheid de variabele beloningscomponenten als volgt vast te stellen. Er wordt geen prestatiebonus in geld (gerelateerd aan de korte termijn) toegekend. De leden van de Raad van Bestuur ontvangen – als prestatiebeloning gerelateerd aan de lange termijn – 35.000 opties op aandelen (evenveel als in 2001). Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen een voorwaardelijk aandelenprogramma ingesteld, waarbij leden van de Raad van Bestuur voorwaardelijke rechten tot het verkrijgen van aandelen ING Groep kunnen worden toegekend. Voor dit doel zijn 50.000 aandelen beschikbaar, die in 2003 kunnen worden toegekend over 2002 als prestatiebonus gerelateerd aan de lange

termijn. Het is het voornemen van de Raad van Commissarissen om uit deze aandelenpool op of omstreeks 16 mei 2003 over te gaan tot toekenning van 7.000 voorwaardelijke aandelenrechten per lid van de Raad van Bestuur. Deze rechten kunnen pas na twee jaar worden uitgeoefend. De rechten vervallen wanneer het dienstverband van het betreffende lid binnen deze periode wordt beëindigd (anders dan vanwege reguliere pensionering). De voorwaarden van dit programma en de datum van toekenning van aandelen zijn onderworpen aan wettelijke beperkingen.

Pensioenen

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. Leden van de Raad van Bestuur gaan met pensioen aan het eind van de maand waarin zij 60 worden. Met wederzijdse instemming kan de pensionering worden uitgesteld tot het eind van de maand waarin zij 61 of 62 worden. De toekomstige pensioenen bedragen maximaal 60% van het basissalaris. Evenals voor de overige werknemers van ING in Nederland zijn de pensioenrechten van de leden van de Raad van Bestuur premievrij. De niet-Nederlandse leden van de Raad van Bestuur hebben een pensioenregeling gerelateerd aan hun land van herkomst.

BEZOLDIGING VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

bedragen in duizenden euro's

	2002	2001
PERIODIEKE BEZOLDIGING		
Basissalaris	4.942	5.021
WINSTDELING EN BONUS		
Prestatiebonus op korte termijn	0	697
TOEKOMSTIG TE BETALEN BEZOLDIGING		
Pensioenlasten (betaalde premies)	1.098	1.107
	6.040	6.825

aantal opties

	2002	2001
WINSTDELING EN BONUS		
Prestatiebonus op lange termijn	210.000	210.000

BEZOLDIGING VAN DE INDIVIDUELE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

bedragen in duizenden euro's

2002	PRESTATIEBONUS OP LANGE TERMIJN (1)				
	BASIS- SALARIS	PRESTATIE- BONUS OP KORTE TERMIJN	MARKT- WAARDE OPTIES	AANTAL OPTIES	PENSIOEN- LASTEN
LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR					
E. Kist	708	0	139	35.000	180
M. Tilmant	1.090	0	139	35.000	262
F.S. Hubbell	1.374	0	139	35.000	0
J.H.M. Lindenbergh	590	0	139	35.000	203
C. Maas	590	0	139	35.000	224
A.H.G. Rinnooy Kan	590	0	139	35.000	229
	4.942	0	834	210.000	1.098

(1) Als onderdeel van de prestatiebeloning op lange termijn kunnen de leden van de Raad van Bestuur voorwaardelijke rechten tot het verkrijgen van aandelen ING Groep worden toegekend. Er zijn voor dit doel 50.000 aandelen beschikbaar, die in 2003 kunnen worden toegekend.

2001	PRESTATIEBONUS OP LANGE TERMIJN				
	BASIS- SALARIS	PRESTATIE- BONUS OP KORTE TERMIJN	MARKT- WAARDE OPTIES	AANTAL OPTIES	PENSIOEN- LASTEN
LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR					
E. Kist	708	94	238	35.000	182
M. Tilmant	1.090	177	237	35.000	264
F.S. Hubbell	1.453	192	238	35.000	0
J.H.M. Lindenbergh	590	78	238	35.000	208
C. Maas	590	78	238	35.000	225
A.H.G. Rinnooy Kan	590	78	238	35.000	228
	5.021	697	1.427	210.000	1.107

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
			2002				2001
LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR							
E. Kist	862	5,6%			862	5,6%	
J.H.M. Lindenbergh	358	5,1%			358	5,1%	
C. Maas	461	5,6%	17		478	5,6%	16
A.H.G. Rinnooy Kan	889	3,5%			889	3,8%	
	2.570	4,8%	17		2.587	4,9%	16

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

INFORMATIE OMTRENT DE OPENSTAANDE OPTIES EN HET VERLOOP GEDURENDE HET BOEKJAAR VAN DE TOEGEKENDE OPTIES AAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR (IN FUNCTIE PER 31 DECEMBER 2002)

	AANTAL OPTIES			BEDRAGEN IN EURO'S			
	OPENSTAAND PER 31 DECEMBER 2001	TOEGEREKEND IN 2002	UITGEOEFEND IN 2002 (1)	OPENSTAAND PER 31 DECEMBER 2002	UITOEFEN- PRIJS	BEURSKOERS OP UITOEFEN- DATUM	EXPIRATIEDATUM
E. Kist	100.000		100.000		17,72	28,60	1 mei 2002
	50.000			50.000	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
M. Tilmant	50.000			50.000	26,10		28 mei 2004
	20.000			20.000	28,30		3 apr 2005
	30.000			30.000	28,68		3 apr 2005
	30.000			30.000	35,26		15 mrt 2006
	20.000			20.000	35,80		15 mrt 2006
		21.000		21.000	29,39		11 mrt 2012
F.S. Hubbell	50.800			50.800	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
J.H.M. Lindenberg	100.000		100.000		17,72	28,60	1 mei 2002
	50.000			50.000	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
C. Maas	100.000		100.000		17,72	28,60	1 mei 2002
	50.000			50.000	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
A.H.G. Rinnooy Kan	34.000		34.000		17,72	28,60	1 mei 2002
	50.000			50.000	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

(1) Uitgeoefend per expiratedatum.

In 2003 zijn met betrekking tot het boekjaar 2002 aan ieder lid van de Raad van Bestuur 35.000 opties toegekend met een looptijd van tien jaar en uitoefenbaar na drie jaar (2001: 35.000). De uitoefenprijs van EUR 12,65 van deze opties is gelijk aan de openingskoers van het aandeel op 3 maart 2003 op de Amsterdamse aandelenbeurs Euronext.

Aandelen ING Groep gehouden door leden van de Raad van Bestuur

Per 31 december 2002 had F.S. Hubbell (inclusief naaste familieleden) 1.050.000 aandelen ING Groep (2001: 1.053.000), waarvan 405.000 aandelen (2001: 405.000) in een trust zijn ondergebracht. De andere leden van de Raad van Bestuur (inclusief naaste familieleden) hadden geen aandelen ING Groep.

BEZOLDIGING RAAD VAN COMMISSARISSEN

De bezoldiging van de leden en oud-leden van de Raad van Commissarissen bedroeg in 2002 EUR 0,6 miljoen (2001: EUR 0,6 miljoen). De bezoldiging van zowel de voorzitter als de

vice-voorzitter bedroeg EUR 68.100; de overige leden ontvingen een bezoldiging van EUR 38.600. Leden van een commissie uit de Raad van Commissarissen, geen voorzitter of vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen zijnde, ontvingen voor dat lidmaatschap een bezoldiging van EUR 1.800.

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

bedragen in duizenden euro's

	2002	2001
LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN		
C.A.J. Herkströter	68	68
M. Ververs	68	68
L.A.A. van den Berghe	41	40
L. Gross Goldberg (1)	39	29
P.F. van der Heijden	40	40
A.G. Jacobs	41	40
G.J.A. van der Lugt (1)	39	29
P.J.A. baron de Meester (2)	48	48
J. Stekelenburg	39	39
H. Tietmeyer	39	39
J.D. Timmer	40	40
K. Vuursteen (3)	29	
	531	480
OUD-LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN		
J.W. Berghuis	55	40
J. Kamminga	51	39
	637	559

(1) Lid per 18 april 2001.

(2) Inclusief een aanvullend bedrag om in overeenstemming te komen met zijn vorige bezoldiging als lid van de Raad van Commissarissen van BBL.

(3) Lid per 17 april 2002.

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. In 2001 bedroeg het bedrag aan leningen en voorschotten aan leden van de Raad van Commissarissen EUR 4,6 miljoen tegen een gemiddelde rentevoet van 5,4%.

Op 31 december 2002 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 in de tabel op de volgende bladzijde nader is gespecificeerd.

OPENSTAANDE OPTIES EN HET VERLOOP GEDURENDE HET BOEKJAAR VAN DE OPTIERECHTEN GEHOUDEN DOOR LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN (PER 31 DECEMBER 2002)

	AANTAL OPTIES		BEDRAGEN IN EURO'S			
	OPENSTAAND PER 31 DECEMBER 2001	UITGEOEFEND IN 2002 (1)	OPENSTAAND PER 31 DECEMBER 2002	UITOEFEN- PRIJS	BEURSKOERS OP UITOEFEN- DATUM	EXPIRATIE- DATUM
A.G. Jacobs	118.000	118.000		17,72	28,60	1 mei 2002
	50.000		50.000	31,85		26 mei 2003
	20.840		20.840	25,87		28 mei 2004
G.J.A. van der Lugt	108.000	108.000		17,72	28,60	1 mei 2002
	50.000		50.000	31,85		26 mei 2003
	50.000		50.000	25,87		28 mei 2004
	50.000		50.000	28,68		3 apr 2005

(1) Uitgeoefend per expiratedatum.

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

	2002	2001
LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN		
C.A.J. Herkströter	1,616	1,616
L.A.A. van den Berghe	886	886
L. Gross Goldberg	6,000	6,000
P.F. van der Heijden	1,716	
A.G. Jacobs		1,890
P.J.A. baron de Meester	4,970	4,970
K. Vuursteen	1,510	
	16,698	15,362

(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.

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 2002 werden 28.437.105

eigen aandelen gehouden in verband met de optieregeling (2001: 69.088.290). 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.

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

BOEKJAAR	OORSPRONKELIJK AANTAL OPTIES	AANTAL OPENSTAANDE OPTIES PER		UITOEFENPRIJS IN EURO'S
		1 JANUARI 2002	31 DECEMBER 2002	
1997	3.328.700	365.710		17,33
	860.000	610.000		17,72
	11.821.324	1.755.664		19,31
	26.000	3.000		20,08
	7.330	7.330		20,65
	487.200	79.200		20,69
	168.800	37.000		20,90
1998	101.400	68.800	65.900	18,15
	57.000	30.000		19,67
	51.200	39.200	29.200	25,41
	5.409.500	1.910.628	1.880.428	26,82
	481.000	242.400	240.300	30,29
	14.740.830	8.860.012	8.720.700	31,85
1999	4.962.540	3.255.238	3.028.714	25,25
	48.000	44.000	44.000	25,50
	576.626	504.146	252.244	25,67
	8.733.946	8.025.656	7.560.556	25,87
	1.412.200	1.373.200	1.335.700	26,10
	201.500	176.200	169.800	26,62
	1.408.438	1.009.646	832.200	26,92
2000	1.528.300	1.506.300	1.506.300	28,30
	17.853.130	15.669.488	15.250.068	28,68
	210.800	195.404	194.104	30,16
	1.872.376	1.766.912	1.698.178	35,26
	477.900	452.900	445.300	37,55
	865.580	768.320	712.100	37,74
2001	4.000	4.000	4.000	28,50
	341.103	341.103	341.103	28,60
	621.312	621.312	600.362	33,26
	900	900	900	33,33
	19.631.082	19.217.882	18.253.388	35,26
	1.555.720	1.553.720	1.553.720	35,80
	561.844	550.644	522.544	36,95
2002	62.150		62.150	19,25
	125.479		125.479	23,12
	187.090		185.090	28,55
	88.750		88.750	28,60
	19.515.286		19.212.256	29,39
	1.057.650		1.056.050	29,50
	121.443.986	71.045.915	85.971.584	

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.

MUTATIES IN DE OPTIERECHTEN

	AANTAL OPENSTAANDE OPTIES			GEWOGEN GEMIDDELDE UITOEFENPRIJS		
	2002	2001	2000	2002	2001	2000
RAAD VAN BESTUUR						
Stand begin van						
het jaar	1.474.800	1.399.680	1.431.342	27,54	23,34	19,55
Verstrekt	210.000	300.000	300.000	29,40	35,30	28,66
Uitgeoefend	334.000	224.880	121.776	17,72	11,75	5,62
Overgeboekt naar						
Medewerkers (1)			209.886			
Stand eind van het jaar	1.350.800	1.474.800	1.399.680	30,26	27,54	23,34
MEDEWERKERS						
Stand begin van						
het jaar	69.571.115	54.944.160	44.739.610	30,45	28,02	26,11
Verstrekt	20.826.405	22.415.961	22.508.086	29,32	35,18	29,76
Uitgeoefend	3.028.910	3.687.126	9.461.758	20,44	25,30	23,20
Vervallen	2.747.826	4.101.880	3.051.664	30,51	28,38	26,53
Overgeboekt van						
Raad van Bestuur (1)			209.886			
Stand eind van het jaar	84.620.784	69.571.115	54.944.160	30,53	30,45	28,02

(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 2002 verstrekte optierechten bedraagt EUR 6,78 (2001: EUR 8,71; 2000: EUR 8,67).

UITSTAANDE EN UITOEFENBARE OPTIERECHTEN PER 31 DECEMBER 2002

UITOEFENPRIJS IN EURO'S	AANTAL UITSTAANDE OPTIES PER 31 DECEMBER 2002	GEWOGEN GEMIDDELDE RESTERENDE UITOEFENPERIODE	GEWOGEN GEMIDDELDE UITOEFENPRIJS	UITOEFENBARE OPTIES PER 31 DECEMBER 2002	GEWOGEN GEMIDDELDE UITOEFENPRIJS
15,00 – 20,00	128.050	5,19	18,68	65.900	18,15
20,00 – 25,00	125.479	9,65	23,12	1.000	23,12
25,00 – 30,00	52.776.459	5,88	28,16	15.793.331	26,28
30,00 – 35,00	9.756.366	0,79	31,86	9.062.680	31,82
35,00 – 40,00	23.185.230	5,80	35,45	3.469.413	35,57

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

	2002	2001	2000
'In-the-money'		21.146.021	56.343.840
'Out-of-the-money'	85.971.584	49.899.894	

PRO FORMA RESULTATEN INDIEN DE OPTIERECHTEN TEN LASTE VAN DE WINST- EN VERLIESREKENING Zouden zijn gebracht (1)

	ZOALS GERAPPORTEERD	PRO FORMA	ZOALS GERAPPORTEERD	PRO FORMA	ZOALS GERAPPORTEERD	PRO FORMA
		2002		2001		2000
Nettowinst (in miljoenen euro's)	4.500	4.386	4.577	4.427	11.984	11.834
Gewone winst per aandeel (in euro's)	2,32	2,27	2,37	2,30	6,27	6,21
Verwaterde winst per aandeel						
(in euro's)	2,32	2,27	2,35	2,29	6,18	6,12

(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.

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.

RAPPORTEN VAN DE STICHTINGEN

STICHTING ADMINISTRATIEKANTOOR ING GROEP

Verslag aan certificaaithouders

Ter voldoening van het bepaalde in artikel 16 van de Administratievoorwaarden voor de aandelen op naam ING Groep N.V. d.d. 24 januari 1991, laatstelijk gewijzigd op 29 juni 2001, brengen wij onderstaand verslag uit aan certificaaithouders.

Gedurende het verslagjaar 2002 heeft de Stichting werkzaamheden verricht die verband hielden met het beheer van gewone en preferente aandelen op naam waartegenover certificaten aan toonder zijn uitgegeven. Op 9 april 2002 is het bestuur bijeengeweeft ter bespreking van het jaarverslag 2001 en de agendapunten van de op 17 april 2002 gehouden Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Tijdens de vergadering van 3 december 2002 heeft het bestuur besloten tot wijziging van de statuten en administratievoorwaarden van ING Groep N.V. De Stichting wordt omgedoopt tot Stichting ING Aandelen. Ook de doelstellingen van de Stichting veranderen en zijn er nu op gericht om de belangen van de aandeelhouders en de certificaaithouders te behartigen. Er zullen geen ING-bestuurders meer in het bestuur van de Stichting kunnen plaatsnemen. Het bestuur van de Stichting zal een volmacht verlenen aan certificaaithouders die hun het recht geeft om onder alle omstandigheden en onbeperkt te (laten) stemmen tijdens de Aandeelhoudersvergadering. Derhalve kan elke certificaaithouder die zich heeft aangemeld voor het bijwonen van de Aandeelhoudersvergadering en die ook daadwerkelijk aanwezig is – ofwel in persoon of vertegenwoordigd door een gevolmachtigde – het recht krijgen om te stemmen.

Een certificaaithouder die niet aanwezig is bij de Aandeelhoudersvergadering, kan ook bindende steminstructies geven aan de Stichting. Deze veranderingen zijn afhankelijk van een wijziging van de statuten van ING Groep en moeten worden goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2003.

Tijdens de vergadering van 3 december 2002 werd het bestuur van de Stichting tevens geïnformeerd over de algemene gang van zaken tot de datum van 30 september 2002.

Per 31 december 2002 zijn voor een nominaal bedrag van EUR 478.242.585,60 gewone aandelen in administratie genomen, waartegenover 1.992.677.440 certificaten van nominaal EUR 0,24 zijn uitgegeven en voor een nominaal bedrag van EUR 104.496.540,- preferente aandelen A in administratie genomen, waartegenover 87.080.450 certificaten van nominaal EUR 1,20 zijn uitgegeven.

Het bestuur van de Stichting bestaat thans uit de heren drs. J.W.M. Simons (voorzitter), mr. H.J. Blaisse, ir. T. Regtuijt, drs. A.H.J. Risseuw, ir. J.J.M. Veraart, drs. C.A.J. Herkströter RA en ir. M. Ververs. Deze laatste twee zullen aftreden zodra de statutaire wijzigingen effectief worden, naar verwachting na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2003.

De werkzaamheden verbonden aan de administratie van de aandelen worden verricht door de administrateur van de Stichting: Administratiekantoor van het Algemeen Administratie- en Trustkantoor B.V. te Amsterdam.

AMSTERDAM, 10 MAART 2003

**HET BESTUUR VAN DE STICHTING
ADMINISTRATIEKANTOOR ING GROEP**

Onafhankelijkheidsverklaring

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

AMSTERDAM, 10 MAART 2003

**HET BESTUUR VAN DE STICHTING
ADMINISTRATIEKANTOOR ING GROEP
DE RAAD VAN BESTUUR ING GROEP N.V.**

STICHTING CUMULATIEF PREFERENTE AANDELEN ING GROEP

De Stichting Cumulatief Preferente Aandelen ING Groep, gevestigd te Amsterdam, werd opgericht op 22 januari 1991.

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 gebruikmaken 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.

Tijdens de vergadering van 3 december 2002 heeft het bestuur van de Stichting besloten tot een statutenwijziging. De belangrijkste veranderingen behelzen de naamsverandering van de Stichting in Stichting Continuïteit ING en dat er geen bestuursleden van ING plaats kunnen nemen in het bestuur van de Stichting.

Wegens het bereiken van de statutaire leeftijdsgrens is de heer drs. J.H. Goris op 1 april 2002 afgetreden. De samenstelling van het bestuur van de Stichting is thans als volgt: mr. A.P. Timmermans (voorzitter), prof. mr. S.C.J.J. Kortmann, mr. A.C. Metzelaar, dr. ir. W. van Vonno, mw. prof. dr. L.A.A. van den Berghe,

prof. mr. P.F. van der Heijden en mr. E. Kist (niet-stemgerechtigd lid). Deze laatste drie leden zullen aftreden zodra de statutaire wijzigingen van Stichting ING Aandelen van kracht zijn, naar verwachting na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2003.

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 Cumulatief Preferente Aandelen ING Groep gestelde eisen als bedoeld in bijlage X bij het Fondsenreglement van Euronext N.V. te Amsterdam.

AMSTERDAM, 10 MAART 2003

**HET BESTUUR VAN DE STICHTING CUMULATIEF
PREFERENTE AANDELEN ING GROEP
DE RAAD VAN BESTUUR ING GROEP N.V.**

ONDERNEMINGSRADEN EN ADVIESRAAD

CENTRALE ONDERNEMINGSRAAD

PER 1 JANUARI 2003

H. Zuidema, *voorzitter*
 mw. M.J.A. Busse, *secretaris*
 J.B.M. van Hest, *plv. voorzitter*
 A.J. Bakkenist, *plv. secretaris*
 A. Akker, R. Boekkamp, M.J. Brakenhoff,
 R. Brands, F. van Dijk, G.M. van Drimmelen,
 A.T. Halberstadt, M.A.J.M. Hermanns,
 J.A.P.M. Janssen, M. Koster, J.O.A. Langendam,
 G.R. Lenderink, E. Lefferts, B. Mantel, H. Meijer,
 H.P. Post, W. van Puffelen, M. Roosjen,
 R.A.J. Ruivenkamp, P. Schouten, A.G. Sneller,
 R. Uylenhoed, J. Verduin, J.G. Vreugdenhil,
 P. de Widt

EUROPESE ONDERNEMINGSRAAD

PER 1 JANUARI 2003

mw. S. Diehl, *voorzitter, Duitsland*
 A.M.N. Festen, *secretaris, Nederland*
 A. Kihm, *plv. voorzitter, Luxemburg*
 M. Blondeel, *plv. secretaris, België*
 R. De Boelpaep, F. Dekerf, O. Vandueren,
 J.C. Van den Abeele, *België*
 mw. M. Fachinger, *Duitsland*
 mw. V. Escudie, A. Delporte, *Frankrijk*
 S. Ventouras, *Griekenland*
 L. Szabo, *Hongarije*
 A. Maher, *Ierland*
 mw. F. Murgolo, *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, *Polen*
 mw. A. Dumitrescu, *Roemenië*
 J. Sanz Gomez, *Spanje*
 L. Slanicka, *Tsjechië*
 mw. M. Phillips, C. Robertson,
Verenigd Koninkrijk

RAAD VAN ADVIES ING GROEP

PER 1 JANUARI 2003

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
 drs. J. de Boer, *voorzitter MKB-Nederland*
 Yuan Chen, *president Staatsontwikkelingsbank, China*
 H. Eggerstedt, *voormalig lid Raad van Bestuur Unilever*
 M. Eyskens, *voormalig Eerste Minister van België*
 R. Forrestal, *voorzitter bancaire sectie Smith, Gambrell & Russell, VS*
 dr. F.J.D. Goldschmeding, *oud-president Randstad Holding*
 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

Duo Aldwin Izarin en Hans
van der Linde, Amsterdam

Inzetfoto's pagina 9:

Joop van Reeken,
Christian Richters

LITHOGRAFIE EN 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

PRODUCTEN & DIENSTEN

PARTICULIERE KLANTEN

Verzekeringen

De levensverzekerings- en pensioenproducten van ING variëren van producten met een gegarandeerde uitkering tot beleggingsafhankelijke producten. In verschillende kernmarkten biedt ING tevens verzekeringsdekking voor risico's zoals brand, schade aan onroerend goed en motorrijtuigen, ziektekosten, ongevallen en arbeidsongeschiktheid.

Sparen

ING biedt een volledig pakket spaarproducten aan, variërend van standaard spaardeposito's tot de door ING Direct geboden hoogrentende internetspaarrekeningen zonder kosten en meer complexe producten waarin sparen en beleggen worden gecombineerd.

Beleggen – beleggingsfondsen, effectenbemiddeling

ING biedt een breed scala beleggingsproducten aan, waaronder een groot aantal beleggingsfondsen (landen- en sectorfondsen), zowel van ING als van derden, alsmede verschillende vormen van effectenbemiddeling.

Persoonlijke leningen en hypotheken

Of het nu een kredietlimiet op een rekening-courant betreft of een aan een beleggingsportefeuille gekoppelde hypotheek, ING kan in alle landen waar zij particuliere klanten een volledig pakket bancaire diensten aanbiedt voor bijna elke situatie de beste financieringsvorm leveren.

Private banking

Producten en diensten op het gebied van private banking bestaan uit vermogensbeheer, portefeuillebeheer, pensioenplanning, kredietverlening, planning van de nalatenschap en trustdiensten.

ZAKELIJKE KLANTEN

Zakelijke leningen

ING biedt haar zakelijke klanten alle kredietvormen. ING is gespecialiseerd in handels- en goederenfinanciering en 'structured finance'. Verder omvat de dienstverlening investment-bankingproducten, met name gericht op advisering bij fusies en overnames.

Betalingen – Cashmanagement

Door kasstromen te optimaliseren kan geld dat vaststaat op vele lokale bankrekeningen vrijgemaakt worden en effectiever worden aangewend. De expertise en ervaring van ING staan garant voor effectieve oplossingen.

Pensioenen – Employee benefits

Steeds meer bedrijven bieden hun werknemers employee benefits aan zoals pensioenen, ziektekostenverzekeringen, ziekte- en invaliditeitsuitkeringen. ING heeft een unieke en flexibele aanpak ontwikkeld om op maat gesneden diensten aan te bieden. ING combineert deze diensten met administratieve ondersteuning, financiële voorlichting en advisering.

Financiële markten

De dienstverlening betreft de verkoop van, handel in en distributie van aandelen en schuldpapier, alsmede research, treasury, vreemde valuta, geldmarkten en derivaten. Effectenbemiddeling, cash- en derivatenclearing, 'settlement' (afrekening van een contract) en effectenleningen behoren ook tot de mogelijkheden. Binnen Europa wordt op het gebied van effectenbeheer samengewerkt met Bank of New York.

INSTITUTIONELE KLANTEN

Institutioneel vermogensbeheer

Institutionele beleggers kunnen profiteren van de wereldwijde ervaring van ING op het terrein van vermogensbeheer, in de vorm van discretionair portefeuillebeheer of door deelname in beleggingsfondsen.

Fondsenadministratie

Om beleggers in staat te stellen niet-kerntaken uit te besteden, biedt ING een uitgebreid pakket diensten aan op het terrein van fondsenadministratie en effectenbewaarneming, alsmede trust-, bancaire en administratieve diensten.

Vastgoed

Het ontwikkelen, financieren en beheren van en beleggen in vastgoed vereist speciale vaardigheden. Als de op een na grootste vastgoedbelegger ter wereld heeft ING aangetoond over deze vaardigheden te beschikken. ING biedt institutionele beleggers een aantal vastgoedfondsen die gericht zijn op winkelcentra, kantoren en woningen.

Participaties en alternatieve beleggingen

ING heeft verschillende gespecialiseerde onderdelen die directe of indirecte beleggingen in niet-beursgenoteerde fondsen aanbieden. Hedgefondsen en producten zoals gesecuritiseerde schuldverplichtingen kunnen een aantrekkelijk rendement opleveren.

www.ing.com

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 (verschijnt in juni 2003);
- 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,
per fax: 0411 652125 of per post: postbus 258, 5280 AG Boxtel.