

# 2005

ING Groep

Maatschappelijk Verslag



## Verantwoorde groei

# KERNCIJFERS

	2005		2004	
<b>Balans<sup>(1)</sup></b> (in miljarden euro's)				
Balanstotaal	1.159		964	
Eigen vermogen	37		28	
<b>Baten<sup>(1)</sup></b> (in miljoenen euro's)				
Verzekeringsactiviteiten	57.424		55.602	
Bankactiviteiten	13.848		12.678	
Winst voor belastingen	8.894		7.740	
Beheerd vermogen (in miljoenen euro's)	547.388		491.853	
Duurzaam beheerd vermogen	2.106		1.823	
<b>Totaal aantal medewerkers</b> (in FTEs, jaarultimo)	116.600		112.200	
<b>Totaal aantal medewerkers</b> (in FTEs, gemiddeld)	115.300		113.000	
Personeelslasten (in miljoenen euro's)	7.600		7.700	
<b>Verhouding man/vrouw<sup>(2)</sup></b>	<b>Man</b>	<b>Vrouw</b>	Man	Vrouw
Alle niveaus	51%	49%	52%	48%
International Management Council	94%	6%	92%	8%
<b>Verdeling personeelsbestand naar type dienstverband<sup>(3)</sup></b>				
<b>Voltijd</b>	81%		86%	
<b>Deeltijd</b>	19%		14%	
<b>Budget voor opleidingen en persoonlijke ontwikkeling<sup>(4)</sup></b> (in miljoenen euro's)	79		79	
<b>Donaties aan liefdadigheidsinstellingen</b> (in miljoenen euro's)	14,3		12,5	
ING Chances for Children (aantal kinderen aan wie basisscholing is verschaft)	34.000			
<b>Energieverbruik<sup>(5)</sup></b> (in miljoenen)	3,0 GJ		2,9 GJ	
<b>Dienstreizen</b>				
per auto <sup>(6)</sup>	70 km		70 km	
per vliegtuig <sup>(7)</sup>	29 km			
<b>CO<sub>2</sub> uitstoot<sup>(8)</sup></b>				
door energieverbruik	284 kton		277 kton	
door dienstreizen	38 kton		13 kton	
<b>Papierconsumptie<sup>(9)</sup></b> (in miljoenen)	7,6 kg		8,0 kg	
<b>Dekkingsgraad van het rapport</b>				
Landen	37		33	
Percentage FTEs	90%		93%	

<sup>(1)</sup> Voor nadere informatie, zie het Jaarverslag ING Groep 2005.

<sup>(2)</sup> Gebaseerd op intern MVO-onderzoek over 2005 en 2004; dekkingsgraad respectievelijk 112.600 en 110.000 personen.

<sup>(3)</sup> Voltijd wordt gedefinieerd als een werkweek van 35 uur of meer. Gebaseerd op intern MVO-onderzoek in 2005 en 2004; dekkingsgraad respectievelijk 112.600 en 110.000 personen.

<sup>(4)</sup> Gebaseerd op intern MVO-onderzoek over 2005 en 2004; dekkingsgraad respectievelijk 107.000 FTEs en 105.400 FTEs. We hebben de cijfers in het maatschappelijk verslag over 2004 voor het totale budget voor opleiding en persoonlijke ontwikkeling aangepast aan de hand van verbeterde informatie. In 2004 rapporteerden we een totaalbudget van EUR 96 miljoen.

<sup>(5)</sup> Gebaseerd op intern MVO-onderzoek over 2005 en 2004; dekkingsgraad respectievelijk 102.900 FTEs en 91.400 FTEs.

<sup>(6)</sup> Gebaseerd op intern MVO-onderzoek over 2005 en 2004; dekkingsgraad respectievelijk 51.400 FTEs en 69.000 FTEs.

<sup>(7)</sup> Gebaseerd op intern MVO-onderzoek over 2005; dekkingsgraad 81.800 FTEs.

<sup>(8)</sup> Gebaseerd op intern MVO-onderzoek; dekkingsgraad: 41.900 tot en met 102.900 FTEs, afhankelijk van de bron van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2005; dekkingsgraad: 65.400 tot 91.400 FTEs, afhankelijk van de bron van CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2004.

<sup>(9)</sup> Gebaseerd op intern MVO-onderzoek in 2005 en 2004; dekkingsgraad respectievelijk 87.800 FTEs en 89.200 FTEs. We hebben de cijfers in het maatschappelijk verslag over 2004 voor het papiergebruik aangepast. In 2004 rapporteerden wij een totaal van 17,1 miljoen kg.

## ADDITIONELE INFORMATIE

Op onze website staat meer gedetailleerde informatie over onze aanpak op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, waaronder:

- aanvullende prestatiegegevens
- beleid en uitgangspunten
- actuele kwesties en projecten
- overige onderwerpen

Bezoek onze website:  
[www.ing.com/VerantwoordOndernemen](http://www.ing.com/VerantwoordOndernemen)

 **Let ook op de snelkoppelingen in dit verslag**  
Dit symbool verwijst door het gehele verslag naar beschikbare informatie op onze website.

## JURIDISCHE KENNISGEVING

Het Maatschappelijk Verslag van ING Groep wordt opgesteld met als doel onze stakeholders te informeren over de betrokkenheid van ING bij verantwoord ondernemen. De informatie in dit document heeft geen enkele invloed op bestaande verplichtingen van ING aan klanten, aandeelhouders en andere stakeholders. Het beleid, de procedures, richtlijnen etc. die zijn opgenomen in dit rapport zijn uitsluitend bestemd voor interne doeleinden en er kunnen op geen enkele manier door derden rechten aan worden ontleend. De beoordeling of aan beleids- en richtlijnen is voldaan, is onderhevig aan subjectieve maatstaven en ten aanzien van de besluitvorming daaromtrent heeft ING volledige beslissingsvrijheid. ING aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor eventuele gevolgen wanneer het bedrijf afwijkt van dit beleid, deze procedures, criteria, instructies, statements en richtlijnen. ING behoudt zich het recht voor om haar beleid, procedures en richtlijnen te allen tijde naar eigen inzicht te wijzigen of in te trekken en heeft volledige beslissingsvrijheid om (onderdelen van) haar beleid, procedures, richtlijnen of vergelijkbare uitingen, zoals deze zijn opgenomen in dit rapport, aan derden beschikbaar te stellen.

Door middel van hyperlinks of anderszins wordt in dit rapport verwezen naar informatie van derden. De redelijkheid, accuratesse en volledigheid van dergelijke informatie is door ING niet gecontroleerd, en de verwijzing naar andere websites betekent niet dat ING de inhoud van deze sites, hun producten of reclame-uitingen onderschrijft. ING aanvaardt derhalve geen enkele aansprakelijkheid voor informatie die door derden is of wordt verstrekt.

<b>1.0</b>	<b>WIE WIJ ZIJN</b>
<b>KERNCIJFERS</b>	
<b>ING IN HET KORT</b>	<b>2</b>
<b>BERICHT VAN DE VOORZITTER</b>	<b>4</b>
<b>2.0</b>	<b>WAT WIJ DOEN</b>
<b>WIJ HOUDEN ONS AAN DE SPELREGELS</b>	<b>6</b>
Goed ondernemingsbestuur	6
Naleving van wet- en regelgeving	7
<b>WIJ ZIJN ER VOOR ONZE KLANTEN</b>	<b>10</b>
De klant centraal	10
Verantwoordelijkheden in relaties met klanten	12
Diensten toegankelijk maken	13
<b>WIJ FINANCIEREN EN INVESTEREN</b>	<b>16</b>
De invloed van onze financieringen	16
Verantwoord beleggen	18
Duurzame producten en diensten	19
<b>WIJ EN ONZE MEDEWERKERS</b>	<b>20</b>
De juiste mensen aannemen	20
Talent benutten	21
Ontwikkeling van onze leidinggevenden	23
Onze medewerkers erbij betrekken	23
Reorganisatie	25
<b>WIJ KOPEN GOEDEREN EN DIENSTEN IN</b>	<b>26</b>
Een betrouwbare partner	26
Ethische normen	27
Sourcing	27
Omgaan met energie, reizen en papier	28
<b>WIJ MAKEN DEEL UIT VAN DE SAMENLEVING</b>	<b>30</b>
Deelname aan internationaal debat	30
Sponsoring, donaties en vrijwilligerswerk	32

<b>3.0</b>	<b>OVER DIT VERSLAG</b>
<b>VERSLAGGEVINGSRICHTLIJNEN</b>	<b>34</b>
<b>ASSURANCE-RAPPORT</b>	<b>35</b>
<b>VOORTGANGSVERSLAG</b>	<b>36</b>
<b>ALGEMENE INFORMATIE</b>	<b>36</b>

# ING IN HET KORT

## MISSIE

Bij het aanbieden van onze financiële producten en diensten streven wij ernaar te voldoen aan de verwachtingen van de klant: goede dienstverlening, optimaal gemak en concurrerende tarieven. Dit blijkt ook uit onze missie: onze klanten een toonaangevende dienstverlening bieden bij hun financiële keuzes voor de toekomst.

## PROFIEL

ING Groep is een wereldwijd actieve financiële dienstverlener met 150 jaar ervaring. Wij zijn in meer dan 50 landen actief met een uitgebreid product-assortiment op het gebied van bankieren, verzekeren en vermogensbeheer. Onze 115.000 medewerkers spannen zich

dagelijks in om een ruime klantengroep, bestaande uit particulieren, bedrijven, instellingen en overheden goed van dienst te zijn. Gemeten naar beurswaarde behoort ING tot de 15 grootste financiële instellingen in de wereld en tot de top-10 in Europa.

## ING

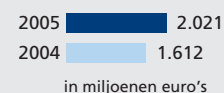
### VERZEKEREN – BANKIEREN – VERMOGENSBEHEER

ING is opgebouwd uit zes divisies. Deze structuur kenmerkt zich door een duidelijke klantgerichtheid en een logische ordening van activiteiten.

### INSURANCE EUROPE

Hieronder vallen de verzekeringsactiviteiten in Nederland, België, Spanje, Griekenland en Centraal-Europa. In deze landen biedt ING levensverzekeringen aan, met bijzondere aandacht voor pensioenen. In Nederland en België worden eveneens schadeverzekeringen aangeboden. Insurance Europe omvat tevens de vermogensbeheeractiviteiten in Europa.

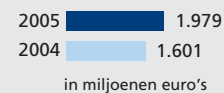
#### ONDERLIGGENDE WINST VOOR BELASTINGEN INSURANCE EUROPE



### INSURANCE AMERICAS

Hiertoe behoren de activiteiten op het gebied van verzekeringen en vermogensbeheer in Noord-Amerika en Latijns-Amerika. In de Verenigde Staten zijn wij goed gepositioneerd met pensioenen, lijfrentes, levensverzekeringen en vermogensbeheer. Daarnaast zijn wij leidend in de schadeverzekeringsmarkt in Canada en zijn we actief in Mexico, Chili, Peru en Brazilië.

#### ONDERLIGGENDE WINST VOOR BELASTINGEN INSURANCE AMERICAS



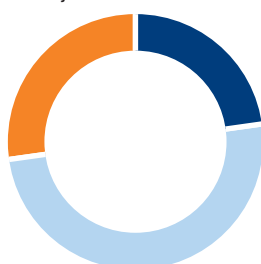
### INSURANCE ASIA/PACIFIC

Deze divisie omvat de activiteiten op het gebied van levensverzekeringen en vermogensbeheer in de regio Azië/Pacific. Wij hebben gevestigde posities in Australië en Nieuw-Zeeland, Hongkong, Japan, Zuid-Korea, Maleisië en Taiwan. De activiteiten in China, India en Thailand behoren tot ING's toekomstige groeimarkten.

#### ONDERLIGGENDE WINST VOOR BELASTINGEN INSURANCE ASIA/PACIFIC



### PREMIE-INKOMEN PER DIVISIE in miljoenen euro's



Insurance Europe	23%	10.702
Insurance Americas	50%	22.744
Insurance Asia/Pacific	27%	12.286
Overig		26
Totaal	100%	45.758

## ACTIVITEITEN

ING is een van de grootste financiële instellingen in haar thuismarkt, de Benelux. Particuliere klanten in deze markt kunnen bij ons terecht voor een ruim assortiment aan bank- en verzekeringsproducten en voor vermogensbeheer. In wholesale banking zijn wij wereldwijd actief, maar we richten ons vooral op de Benelux. In de Verenigde Staten behoort ING in omzet en beheerd vermogen tot de top-10 op het gebied van pensioenen en levensverzekeringen. In Canada zijn wij,

gemeten naar premie-inkomen, de grootste schadeverzekeraar. ING Direct is 's werelds grootste directbank met 15 miljoen klanten in negen landen. In de groeiemarkten van Azië, Centraal-Europa en Latijns-Amerika bieden wij levensverzekeringen aan. Daarnaast zijn wij een grote vermogensbeheerder met een beheerd vermogen van bijna EUR 550 miljard. ING Real Estate is, gemeten naar de omvang van de portefeuille, de grootste vastgoedonderneming ter wereld.

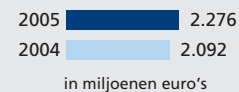
## STAKEHOLDERS

ING doet zaken op basis van duidelijk vastgestelde business principles. Bij alles wat wij doen, proberen wij zo goed mogelijk rekening te houden met de belangen van onze klanten, aandeelhouders, medewerkers, zakenrelaties en de samenleving als geheel. ING streeft ernaar een goede 'corporate citizen' te zijn.

### WHOLESALE BANKING

Deze divisie verzorgt wereldwijd alle bankdiensten voor de zakelijke markt. In de thuismarkten in de Benelux bestaat het aanbod uit een volledig scala aan producten voor bedrijven en instellingen, terwijl in andere landen een meer selectieve en gerichte aanpak wordt gehanteerd. Een andere activiteit is ING Real Estate, de grootste vastgoedonderneming ter wereld.

#### ONDERLIGGENDE WINST VOOR BELASTINGEN WHOLESALE BANKING

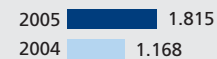


in miljoenen euro's

### RETAIL BANKING

Hieronder vallen de bankdiensten voor particulieren in Nederland, België, Polen, Roemenië, India en China. Private-bankingdiensten worden aangeboden in Nederland, België, Luxemburg, Zwitserland en een aantal landen in Azië, Latijns-Amerika en Centraal- en Oost-Europa.

#### ONDERLIGGENDE WINST VOOR BELASTINGEN RETAIL BANKING

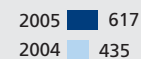


in miljoenen euro's

### ING DIRECT

Deze divisie houdt zich bezig met directbankieren voor particulieren in Canada, Spanje, Australië, Frankrijk, de Verenigde Staten, Italië, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Oostenrijk. De belangrijkste producten zijn spaarproducten, hypotheek en beleggingsfondsen. Een andere activiteit is ING Card, dat voor ING de creditcards in de Benelux en Duitsland beheert.

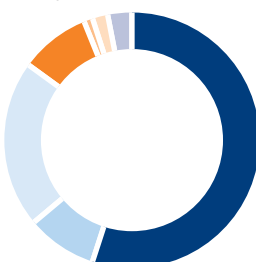
#### ONDERLIGGENDE WINST VOOR BELASTINGEN ING DIRECT



in miljoenen euro's

### GEOGRAFISCHE SPREIDING LENINGEN EN VOORSCHOTTEN AAN KLANTEN

in miljarden euro's



Nederland	55%	238,2
België	9%	41,6
Overig Europa	21%	90,3
Noord-Amerika	9%	40,5
Latijns-Amerika	1%	2,8
Azië	2%	10,9
Australië	3%	14,9
Totaal	100%	439,2

# BERICHT VAN DE VOORZITTER

Ons bestaansrecht als onderneming hangt af van het vertrouwen van onze stakeholders. Daar spannen wij ons continu voor in.



## Beste stakeholder,

De titel van dit maatschappelijk verslag is dit jaar 'Verantwoorde groei'. Ons doel is de winstgevendheid te vergroten door de klanttevredenheid te verhogen, te investeren in groei en tevens onze kosten, risico's en reputatie te bewaken. We willen aan de hand van onze gedragscode, de ING Business Principles, onze strategie op een verantwoorde manier uitvoeren. Deze code vormt de basis voor het handelen van alle ING'ers en de verantwoordelijkheden die wij hebben tegenover onze belangrijkste stakeholders.

Het is een belangrijke taak van de top-200 managers binnen ING om hun managers en medewerkers duidelijk te maken hoe belangrijk de ING Business Principles zijn. Tijdens mijn gesprekken met hen breng ik dat steeds weer onder de aandacht.

Alles wat wij doen om de klanttevredenheid te verhogen en rendement voor onze aandeelhouders te realiseren, moet voldoen aan de hoogste integriteitsnormen. Integer zijn betekent niet alleen het naleven van externe wet- en regelgeving en onze eigen Business Principles, maar ook hoe wij met onze klanten, aandeelhouders, collega's en zakenrelaties omgaan en hoe wij in de maatschappij staan. Die houding moet eerlijk en open zijn.

Ons bestaansrecht als onderneming hangt immers af van het vertrouwen dat onze stakeholders in ons stellen. In een hoog tempo is de regelgeving de afgelopen jaren veranderd. Hierdoor zijn ook onze verantwoordelijkheden als financiële dienstverlener anders geworden. Wij werken er hard aan om compliance onderdeel te maken van de bedrijfscultuur van ING, omdat incidenten door het niet naleven van de regels onze reputatie kunnen schaden.

Om onze strategische doelstellingen te bereiken en voor onze aandeelhouders een bovengemiddeld rendement te realiseren, sturen wij in de bedrijfsvoering op waardecreatie. Dit houdt in dat wij op het gebied van bankieren, verzekeren en vermogensbeheer daar willen groeien waar we de hoogste rendementen kunnen behalen. Aan de hand van dit principe verdelen wij ons kapitaal over de verschillende bedrijfs-onderdelen.

Het vertrouwen van onze klanten hangt ervan af of wij hen gemak en begrijpelijke producten bieden, en of wij fair met ze omgaan. Wij horen van onze klanten dat dit is wat ze willen en we doen ons best om aan hun wensen te voldoen. Zo hebben alle bedrijfs-onderdelen in 2005 actieplannen opgesteld met maatregelen om nog klantgerichter te gaan werken.

Als financier en investeerder hebben we speciale verantwoordelijkheden.

Financiële instellingen worden in toenemende mate verantwoordelijk gehouden voor de activiteiten van zakelijke klanten die om een financiering vragen. In dit rapport leest u hoe we kredietvoorstellen screenen om te zien of deze niet strijdig zijn met de ING Business Principles. Als vermogensbeheerder willen wij het premie-inkomen van ons verzekeringsbedrijf verantwoord beleggen. Zo is het beleid van ING Investment Management om niet te investeren in bedrijven die direct betrokken zijn bij controversiële wapens.

Als werkgever willen wij onze 116.600 medewerkers een aantrekkelijke werkomgeving bieden waarin zij zich op hun plaats voelen. Via het *Live* ING-programma leren onze medewerkers over de strategie van ons bedrijf. Tegelijkertijd willen wij investeren in hun ontwikkeling, zodat zij de kennis en vaardigheden hebben om waarde te creëren voor hun klanten.

Bij reorganisaties en het verlies van arbeidsplaatsen, die in 2005 plaatsvonden, is het onze verantwoordelijkheid om dit proces met respect voor de betrokkenen te laten verlopen. Enerzijds moeten we heel goed naar ons bedrijfsmodel en kostenstructuur kijken om te garanderen dat ING ook op de lange termijn concurrerend blijft. Anderzijds hechten we veel waarde aan onze reputatie als verantwoord ondernemer en willen we de betrokken medewerkers zoveel mogelijk steunen. Het uitstekende winstniveau in 2005 stelt ons in staat dit reorganisatieproces op zorgvuldige wijze te laten verlopen, zowel voor ING als voor de betrokken medewerkers. Op de juiste wijze sturing geven aan deze kwesties raakt naar mijn mening de essentie van verantwoord ondernemen.

Bij het samenwerken met onze toeleveranciers hanteren wij gedragscodes om ervoor te zorgen dat het totale in-

## Wij stellen prijs op uw mening

Wij nodigen onze stakeholders uit om reacties en suggesties te sturen via onze webpagina over verantwoord ondernemen op [www.ing.com](http://www.ing.com)

koopproces voldoet aan onze ethische normen. In een kantorenorganisatie als ING wordt veel papier en energie gebruikt. Om hier zo zuinig mogelijk mee om te gaan, hebben we in 2005 een interne milieuverklaring aangenomen. Deze verklaring geeft aan dat ING de belasting op het milieu het beste kan beperken op het vlak van dienstreizen, energieverbruik en papierverbruik.

Wij zijn van mening dat internationale ondernemingen zoals ING een bijdrage moeten leveren aan mondiale kwesties. Een van de kwesties die ons zeer aan het hart gaat, is onderwijs. Miljoenen kinderen in de wereld hebben weinig tot geen toegang tot basisonderwijs. ING wil hier iets aan doen en daarom is afgelopen jaar het project ING Chances for Children gestart. In nauwe samenwerking met Unicef stellen we ons tot doel om in 2007 voor 50.000 kinderen scholing te realiseren in Ethiopië, India en Brazilië.

Klimaatverandering is een ander onderwerp dat wij nauwlettend volgen. Vorig jaar hebben wij ons aangesloten bij de Global Roundtable on Climate Change, waarin topfunctionarissen uit de private sector, overheid en niet-gouvernementele organisaties (NGO's) samenkomen. We hopen zo meer te weten te komen over de wetenschappelijke, technologische en economische aspecten van klimaatverandering. Dit zal ons niet alleen meer inzicht geven in de risico's waarmee wij en onze klanten te maken krijgen, maar ook in mogelijke toekomstige commerciële kansen.

In de afgelopen jaren heeft ING grote vooruitgang geboekt om aandacht voor maatschappelijk verantwoorde kwesties in onze kernactiviteiten te verankeren. Elk jaar wordt de kwaliteit van de verzamelde gegevens beter. Hierdoor kunnen we onze prestaties op het

gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen beter beoordelen. Het verheugt ons te zien dat onze doelstelling om ethische, maatschappelijke en ecologische aspecten te laten meewegen in onze kernactiviteiten, is uitgegroeid van een voor veel mensen in de organisatie vaag concept tot een concreet en waardevol gedachtegoed. De meeste medewerkers zijn nu beter op de hoogte hoe maatschappelijk verantwoord ondernemen hen kan helpen bij het analyseren van risico's en kansen, en derhalve kan bijdragen aan winstgevende groei.

Niettemin is er behoefte aan meer informatie en training. De afdeling Group Corporate Responsibility, die onder mijn directe verantwoordelijkheid valt, zal nauw blijven samenwerken met de divisies om hun kennis van maatschappelijke, ecologische en ethische kwesties verder te verbeteren.

ING zal zich ook in 2006 inspannen om het bewustzijn binnen de Groep verder te vergroten. Daarbij zullen we ons richten op een aantal specifieke onderdelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Met name zijn dat compliance en verantwoorde verkoopmethoden, een meer klantgerichte opstelling, aantrekkelijk werkgeverschap, gemeenschapszin, en een verantwoord inkoopbeleid. Daarnaast willen we onze stakeholders nauwer betrekken bij het formuleren van ons beleid en onze rapportage over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wij stellen uw opmerkingen naar aanleiding van dit rapport dan ook zeer op prijs.



**Michel Tilmant**  
voorzitter Raad van Bestuur

### ONZE BUSINESS PRINCIPLES

- We hechten aan onze integriteit.
- We streven naar een bovengemiddeld rendement.
- We zijn open en helder.
- We stimuleren duurzame ontwikkeling en respecteren mensenrechten.
- We respecteren elkaar.
- We zijn betrokken bij de gemeenschap in landen waarin wij actief zijn.

### ONZE STAKEHOLDERS

Bij al onze activiteiten maken wij een zorgvuldige afweging van de belangen van alle stakeholders van ING, en zijn we ons bewust van onze verantwoordelijkheden. Wij staan open voor de vragen en behoeften van onze stakeholders, waar zij zich ook bevinden. ING heeft een specifieke verantwoordelijkheid ten opzichte van elke groep:

#### Voor haar klanten,

- wil ING een partner zijn die doet wat hij belooft en het de klant gemakkelijk maakt.

#### Voor haar aandeelhouders,

- wil ING een bovengemiddeld rendement behalen.

#### Voor haar medewerkers,

- wil ING een aantrekkelijke en stimulerende werkgever zijn.

#### Voor haar zakenrelaties,

- wil ING een gerespecteerd partner zijn.

#### Voor de samenleving,

- wil ING actief inhoud geven aan haar maatschappelijke betrokkenheid.

## WIJ HOUDEN ONS AAN DE SPELREGELS

Bedrijven dienen zich te houden aan de wet- en regelgeving van de verschillende overheden en toezichthouders. Ook behoren ze een aantal zelfopgelegde business principles en gedragscodes na te leven. ING is hierop geen uitzondering.

Als wereldwijd actieve financiële dienstverlener heeft ING specifieke verantwoordelijkheden die inherent zijn aan haar maatschappelijke positie. ING moet zich houden aan een toenemend aantal voorschriften gericht op het functioneren van financiële markten en aan regels die bedoeld zijn om de integriteit, veiligheid en continuïteit van onze bedrijfsprocessen te bewaken. Regels van toezichthouders bepalen een groot deel van onze verantwoordelijkheden. Daarnaast hebben wij ook eigen regels vastgelegd in de ING Business Principles en in andere interne gedragscodes. Hieronder volgt een overzicht van ons beleid en van de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van goed ondernemingsbestuur (corporate governance), compliance en risicobeheer in 2005.

### GOED ONDERNEMINGSBESTUUR

Corporate governance houdt in het correct besturen van en toezicht houden op een onderneming. Goed ondernemingsbestuur betekent volgens ING een juiste balans tussen de bedrijfsbelangen op de korte en op de lange termijn. ING streeft naar een transparante bestuursstructuur, die rekening houdt met de belangen van al haar stakeholders.

### Het verbeteren van de ondernemingsstructuur van ING

In 2005 zijn processen die al in 2004 waren gestart verder voortgezet. In april 2005 is ING's implementatie van de code-Tabaksblad (de Nederlandse Corporate Governance Code) ter instemming voorgelegd aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). ING heeft bijna alle bepalingen van de code-Tabaksblad geïmplementeerd en afwijkingen hierop toegelicht. De aandeelhouders verleenden hun goedkeuring aan de wijze waarop ING invulling aan de code-Tabaksblad heeft gegeven en waren van oordeel dat de onderneming de code naleeft. Uitgebreide informatie is te vinden in de publicatie 'ING's implementatie van de Nederlandse Corporate Governance Code'.

Als beursgenoteerde onderneming aan de New York Stock Exchange, is ING Groep verplicht te voldoen aan de regels van de Securities & Exchange Commissie (SEC), de Amerikaanse Commissie van Toezicht op het effecten- en beurswezen), zoals vastgelegd in artikel 404 van de Sarbanes-Oxley Wet, ofwel SOX 404. Met ingang van het jaarverslag over 2006 dienen de CEO en CFO van ING Groep op grond van deze regels

jaarlijks verslag uit te brengen en een verklaring af te leggen over de effectiviteit van de interne controles binnen ING Groep inzake de financiële verslaglegging. Daarnaast dienen de externe accountants een verklaring af te leggen over de interne controle. Zowel de bestuursverklaring als de externe accountantsverklaring wordt jaarlijks bij de SEC gedeponereerd. In 2005 is ING doorgegaan met het invoeren van de SOX 404-regels. Om toezicht te houden op de invoering van SOX 404-beleidsregels zijn een Raad van Advies en een Stuurgroep SOX 404 opgericht.

### Betrokkenheid van aandeelhouders

Bijna alle gewone en preferente aandelen van ING zijn in handen van de Stichting ING Aandelen. Beleggers ontvangen hiervoor 'certificaten aan toonder', die hen in de praktijk hetzelfde stemrecht geven als aandeelhouders. De Stichting ING Aandelen stemt namens certificaathouders die de AVA zelf niet bijwonen of die zich daar niet laten vertegenwoordigen. Bovendien organiseert de Stichting de werving van stemvolmachten en/of steminstructies van certificaathouders. Via 'stemmen op afstand' kunnen aandeelhouders en certificaathouders stemmen zonder de AVA persoonlijk bij te wonen. ING werkt hiertoe met onafhankelijke

### COMMUNICATIE MET AANDEELHOUDERS

Soort bijeenkomst	Doelgroep	2005	2004
Jaarlijkse Aandeelhoudersvergadering	Particuliere en institutionele aandeelhouders	1	1
Bijeenkomsten met ratingbureaus	Kredietratingbureaus	6	6
Bijeenkomsten over resultaten	Analisten	6	6
Investor Relations Symposia	Analisten	3	2
Conference calls	Analisten	5	5
Roadshows	Beleggers	31	17
Conferenties	Beleggers, analisten	10	13
Individuele gesprekken	Beleggers, analisten	330	184
Groepsbijeenkomsten	Beleggers, analisten	46	42
		<b>438</b>	<b>276</b>

**GEOGRAFISCHE SPREIDING ING-AANDEEL**  
in percentages

Verenigd Koninkrijk	28%
Verenigde Staten en Canada	21%
Nederland	17%
België	11%
Luxemburg	8%
Frankrijk	6%
Zwitserland	5%
Duitsland	2%
Overig	2%



tussenpersonen, die de communicatie tussen aandeelhouders en hun ondernemingen faciliteren. Momenteel maakt ING gebruik van dergelijke tussenpersonen in Nederland, de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. In 2005 heeft de tussenpersoon in Nederland stemmen op afstand via internet mogelijk gemaakt.

Voor de AVA van 2005 heeft de Stichting ING Aandelen steminstructies ontvangen voor 36% van het totale aantal uitstaande stemmen. Ongeveer 1% van het totale aantal uitstaande stemmen was tijdens de vergadering aanwezig, zodat 37% van het totale geplaatste kapitaal vertegenwoordigd was. De toenemende betrokkenheid en opkomst van aandeel- en certificaathouders tijdens AVA's (9% in 2003, 27,4% in 2004 en 37,5% in 2005, inclusief preferente aandelen) kunnen bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit van het ondernemingsbestuur bij ING.

Belangengroepen oefenen druk uit om de rol van de Stichting ING Aandelen te verkleinen en certificering af te schaffen. Deze kwestie kwam tijdens de AVA in 2005 opnieuw aan de orde. ING en de Stichting ING Aandelen hebben hierop gereageerd en afschaffing van certificering zal worden overwogen zodra de


vertegenwoordiging (inclusief stemmen op afstand) van gewone aandeelhouders en certificaathouders gedurende drie opeenvolgende jaren ten minste 35% bedraagt van het totale aantal uit te brengen stemmen op gewone aandelen.

De Stichting ING Aandelen heeft in 2005 een eigen website geopend ter bevordering van de betrokkenheid van aandeelhouders bij ING en de AVA. 

**Communicatie met aandeelhouders**

Goede communicatie met aandeelhouders is voor ING altijd een prioriteit geweest. De afdeling Investor Relations is voortdurend in contact met beleggers, analisten en ratingbureaus en organiseert bijeenkomsten met medewerkers van Investor Relations of leden van de Raad van Bestuur. Door een meer proactieve benadering is het aantal roadshows en individuele gesprekken aanzienlijk toegenomen. Tijdens de individuele gesprekken kwamen de financiële resultaten en ING's strategie aan de orde.

In 2005 heeft een aantal onderzoeksbureaus wederom de resultaten van ING op het gebied van duurzaam ondernemen beoordeeld. Deze informatie wordt gebruikt door institutionele

beleggers en fondsbeheerders van ethische en maatschappelijk verantwoorde beleggingen alsmede door duurzaamheidsindices. Zie onze website voor de key index en ratingresultaten. 

**NALEVING VAN WET- EN REGELGEVING**

**Compliance-organisatie**

Bij compliance draait het om naleving van de wet- en regelgeving die door de diverse lokale, nationale en internationale toezichthouders wordt opgelegd, alsmede om ING's eigen regels en vrijwillige normen. Naleving van de regels is de verantwoordelijkheid van het management van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen, de Raad van Bestuur is collectief eindverantwoordelijk. Binnen ING bewaakt de Groepsafdeling Compliance de reputatie- en integriteitsrisico's. Daarnaast zijn er 560 lokale compliance officers aangesteld op alle niveaus binnen de organisatie. Zij assisteren en adviseren het management. Ook bewaken zij de bedrijfsprocessen en doen periodiek verslag of een ieder zich houdt aan ING's lokale gedragscodes, de ING Business Principles en ander Groepsbeleid, en of de geldende wet- en regelgeving wordt nageleefd.



**Compliance-competitie**

Insurance Asia/Pacific hield een best practice-competitie ter bevordering en erkenning van het werk van compliance officers. Lokale compliance officers werden uitgenodigd hun inzendingen naar een intranet-site te sturen. Medewerkers wereldwijd konden op deze site hun stem uitbrengen. Hwan Lee van ING Life Korea heeft met zijn team de eerste prijs gewonnen voor het bevorderen van het opstellen van bedrijfshandboeken met procedures voor het toepassen van wet- en regelgeving. In 2006 zal er weer een competitie worden georganiseerd.

## WIJ HOUDEN ONS AAN DE SPELREGELS

VERVOLG

### Actueel houden van het compliancebeleid

In juli 2005 heeft ING een nieuw compliancebeleid voor de gehele organisatie aangenomen. Hiermee komen het Compliance-Reglement uit 1997 en de Compliance-Richtlijn uit 2001 te vervallen. Het beleid omschrijft de principes en de reikwijdte van compliance en definieert de verantwoordelijkheden van management om deugdelijke compliance te waarborgen. Het management krijgt daarbij ondersteuning van de compliance officers. Het compliancebeleid beschrijft bovendien de activiteiten en structuur van de afdeling Compliance, alsmede de rol en verantwoordelijkheden van compliance officers op lokaal, regionaal en divisieniveau, en van de compliance-officer van de Groep. In 2005 is een begin gemaakt met de implementatie van dit nieuwe compliancebeleid. Dit implementatieproces moet eind 2006 zijn afgerond. Deze implementatie is opgenomen in de prestatiedoelstellingen voor het senior management.

Een andere ontwikkeling betrof het nieuwe 'Chinese Walls'-beleid. Chinese Walls is geen nieuw fenomeen binnen ING, maar door verschillen in wetgeving

varieerde het beleid op regionaal niveau. Nu is er beleid dat voor de hele organisatie geldt. Het beleid verplicht het management erop toe te zien dat vertrouwelijke informatie niet wordt misbruikt of per abuis naar andere onderdelen van ING wordt verspreid. Het draagt bij tot beheersing van mogelijke tegenstrijdige belangen tussen twee of meerdere bedrijfsdelen die in een andere rol bij dezelfde klant betrokken zijn.

De ING Klokkenluidersregeling (een procedure voor het omgaan met klachten over verslaglegging of mogelijke onregelmatigheden van algemeen operationele en financiële aard) werd in 2005 geëvalueerd aan de hand van ervaringen sinds de regeling in 2004 werd ingevoerd. De resultaten zijn met de Raad van Bestuur besproken en men was over het geheel genomen tevreden met de procedure. Het vervolgtraject zal met name gericht zijn op continue verbetering van de procedure van klachtenafhandeling. 🍌

### Medewerkers trainen volgens de regels te werken

Beleid en een solide compliance-organisatie zijn op zichzelf niet voldoende. Ze zijn alleen effectief in

een cultuur waarin men zich aan de regels houdt. De ING Business Principles vermelden duidelijk dat een ING-medewerker 'zich houdt aan alle geldende wet- en regelgeving'. Na het formuleren van een dergelijk principe moet dit ook in de praktijk worden gebracht. Daarom zijn de ING Business Principles opgenomen in 'Live ING', een leerprogramma voor alle ING-medewerkers, gericht op ING's strategische prioriteiten en organisatiestructuur. Daarnaast hebben veel bedrijfsdelen trainingen georganiseerd waarbij de ING Business Principles centraal staan. De principes maken ook vaak deel uit van het reguliere opleidingsprogramma voor nieuwe medewerkers. Om deze ING-initiatieven kracht bij te zetten, behandelde *ING matters*, het maandelijks personeelsblad voor de 116.600 medewerkers, onder andere de praktische gevolgen en dilemma's van de toepassing van bepaalde ING Business Principles in het dagelijks werk, geïllustreerd met praktijkvoorbeelden van ING'ers.

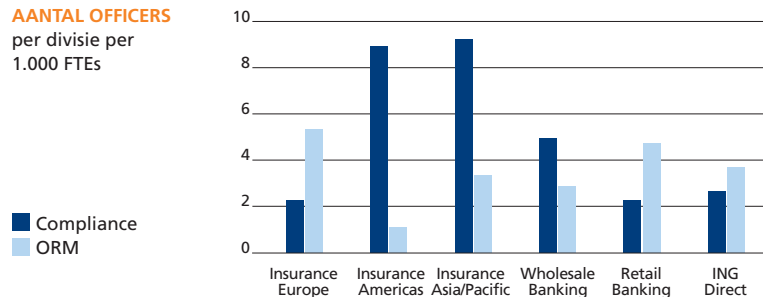
Naast deze algemene aanpak van de ING Business Principles, zijn er ook meer specifieke compliance trainingen binnen de ING-organisatie. Via

## Compliance-incidenten in 2005

In 2005 hebben de media aandacht besteed aan een aantal incidenten bij ING.

- In januari onderzocht het openbaar ministerie op verzoek van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) bij ING Bank een mogelijk incident van handel met voorkennis rond één van ING's hybride effectenproducten. ING startte een intern onderzoek en breidde tegelijkertijd haar Insiderregeling (die een beleggingsbeperking inhoudt) uit tot een grotere groep medewerkers.
- In augustus vond een intern onderzoek plaats naar inconsistenties in de boekhouding bij ING's Engelse dochterbedrijf, effectenmakelaar Williams de Broë. Op grond van het onderzoek is het hogere management vervangen.
- In 2005 heeft ING Bank in Nederland een bedrag van EUR 38 miljoen gereserveerd om klanten aan wie teveel in rekening was gebracht, terug te betalen.
- In Australië heeft ING op eigen initiatief de lokale toezichthouder ingelicht over de inconsistente prijsstelling van participaties in diverse fondsen, die tijdens een eigen onderzoek van ING aan het licht was gekomen. ING Australië heeft EUR 6,6 miljoen gereserveerd om de beleggers terug te betalen.
- Nationale-Nederlanden heeft gemeld dat een groot aantal klanten een verkeerde berekening van hun beleggingsopbrengsten op hun beleggingsverzekering had ontvangen. ING zal 400.000 van deze polissen opnieuw berekenen en de misrekeningen vergoeden.

**AANTAL OFFICERS**  
per divisie per  
1.000 FTEs



workshops, e-learning, nieuwsbrieven en intranet worden allerlei compliance-vraagstukken behandeld. Een goed voorbeeld is te vinden in de Verenigde Staten. Daar volgen alle medewerkers van ING US Financial Services (USFS) sinds 2005 een verplichte online-cursus over compliance. In 2005 heeft ING tevens, ter ondersteuning van het nieuwe compliancebeleid, voorbereidingen getroffen voor uitbreiding van de leerprogramma's wereldwijd.

#### Toepassing nieuwe wetgeving

Het vermogen van bedrijven zich aan nieuwe wet- en regelgeving aan te passen, geeft aan hoe goed zij om kunnen gaan met de eisen van de maatschappij. Veel regels in de financiële sector zijn er op gericht om een stabiel financieel stelsel te creëren, om klanten te beschermen of om economische criminaliteit te voorkomen. In 2005 had ING te maken met drie belangrijke EU-richtlijnen.

In de eerste plaats werd de EU-richtlijn inzake marktmisbruik in de wetgeving van onder andere het Verenigd Koninkrijk en Nederland opgenomen. De meeste bepalingen in deze richtlijn waren al in ING's eigen regels of de wetgeving van de Verenigde Staten verwerkt.

Ten tweede was er de implementatie van de derde EU-richtlijn betreffende het witwassen van geld. Deze richtlijn bouwt voort op bestaande EU-wetgeving en omvat tevens de veertig aanbevelingen van de Financiële Actie Groep inzake witwassen (FATF). Deze stelt de internationale normen vast in de strijd tegen het witwassen van geld en de financiering van terrorisme. Op grond van deze EU-richtlijn zal

ING haar beleid inzake Financieel-Economische Criminaliteit in 2006 herdefiniëren.

Tenslotte was er nog de EU-richtlijn betreffende markten voor financiële instrumenten (MiFID). Dit is de nieuwste richtlijn die aan het wetgevend kader van de Europese Commissie is toegevoegd. Deze zal een groot effect hebben op ING en op de Europese markten waarbinnen ING opereert. De implementatie van deze richtlijn is een omvangrijk project dat in 2005 is begonnen en naar planning in november 2007 moet zijn afgerond (EU-deadline). Deze richtlijn zal bijdragen tot verhoogde transparantie in prijsstelling, productvoorwaarden en de zorgplicht jegens beleggingsklanten.

#### Risicobeheer

ING heeft een afdeling voor operationeel risicobeheer die toezicht houdt op de operationele risico's zoals vastgesteld door het Bazelse comité voor Banktoezicht bij de Bank voor Internationale Betalingen. Voorbeelden van risico's zijn falende controle, inadequate informatiebeveiliging, bedrijfsonderbreking en veiligheid op de werkplek. Deze zaken kunnen van invloed zijn op het vertrouwen dat onze stakeholders in ons hebben. Naast operationele risico's zijn er nog andere risico's, zoals marktrisico en financieel risico. Zie het financiële jaarverslag voor uitgebreidere informatie over deze risico's. 

Binnen de gehele ING-organisatie zijn operational risk management (ORM) officers werkzaam. Ieder kwartaal verzamelen en analyseren zij incident-

rapportages. Bovendien voeren zij, samen met het management, regelmatig risicobeoordelingen uit in interactieve sessies. In 2005 werd dit programma in het hele bedrijf ingevoerd. Bij alle bedrijfsonderdelen zijn ORM-officers getraind in het opzetten van deze sessies met het management. Op basis van de uitkomsten van deze bijeenkomsten worden maatregelen genomen om risico's te verkleinen.

In 2005 is een nieuw programma gestart om te leren van incidenten waarbij meer dan EUR 1 miljoen verlies is geleden. Dit programma heeft tot doel uitwisseling tussen bedrijfsonderdelen van kennis over risico's, incidenten, oorzaken en maatregelen ter verkleining van risico's.

Bovendien werd in 2005 een nieuw incident-rapportagesysteem via intranet geïntroduceerd. Dit systeem biedt de mogelijkheid tot het online invoeren van incidentgegevens, en leidt tot minder informatieverwerking en betere mogelijkheden voor accountantscontrole. ORM werkt momenteel aan het verbeteren van de incidentrapportage binnen de verzekeringsactiviteiten van ING. Binnen het bankbedrijf is de kwaliteit al zeer hoog. Eind 2005 werden bij 95% van de bancaire bedrijfsonderdelen en bij 90% van de verzekeringsonderdelen incidentrapportages uitgevoerd. ING's doelstelling voor 2006 is de incidentrapportages nog verder uit te breiden en het verzekeringsbedrijf op hetzelfde niveau te brengen als het bankbedrijf.

# WIJ ZIJN ER VOOR ONZE KLANTEN

Het is onze missie om onze klanten te helpen bij het beheren van hun financiële toekomst. Wij doen dit door onze klanten voorop te stellen, door langlopende relaties met hen op te bouwen en door concurrerende, makkelijk toegankelijke producten en diensten aan te bieden.

ING heeft wereldwijd 60 miljoen klanten, voornamelijk particulieren. De missie van ING is haar klanten een toonaangevende dienstverlening te bieden bij hun financiële keuzes voor de toekomst. Het is ons streven deze missie te volbrengen door langlopende relaties met onze klanten op te bouwen en hen op de meest toegankelijke manier de beste producten en diensten te bieden. We willen dat onze klanten tevreden zijn over onze diensten, onze producten en over ons bedrijf als geheel.

## DE KLANT CENTRAAL

ING streeft ernaar financiële diensten te verlenen die de klant waardeert. We hebben gekozen voor een groeistrategie waar al onze stakeholders van kunnen profiteren. Maar groei kan alleen waarde creëren als we onze kernactiviteiten goed uitvoeren en de klanttevredenheid verhogen. De meeste bedrijfsonderdelen hebben actieplannen opgesteld en meten de klanttevredenheid regelmatig om aan de verwachtingen van de klanten te voldoen.

### Positionering van ons merk

In 2005 hebben we een nieuwe positionering van ons merk vastgesteld. Basisprincipe is dat 'de klant centraal'

staat. We willen van ING een echt klantgerichte onderneming maken. Ook al beweren veel ondernemingen dat bij hen de klant centraal staat, uitgebreid onderzoek toont aan dat klanten dit vaak niet zo ervaren. Het is echter ING's ambitie om te excelleren in klantgerichtheid.

Onderzoek onder klanten toont ook aan dat zij meer transparantie willen in de contacten met hun financiële dienstverleners. Ze willen producten die eenvoudig te begrijpen en goed toegankelijk zijn; ze willen duidelijkheid in prijzen en voorwaarden, en geven de voorkeur aan ondernemingen die open communiceren, zonder gebruik te maken van jargon. Wat mensen uiteindelijk willen weten is of hun geld veilig is, dat er voor hun pensioen wordt gezorgd en dat hun financiële transacties nauwkeurig worden uitgevoerd. Wij willen hun vertrouwen verdienen door onze beloften na te komen, door goed op de hoogte te zijn van hun behoeften en daar snel op in te spelen.

### Respons van klanten

We meten in de hele organisatie de klanttevredenheid. We willen weten of onze klanten tevreden zijn met

onze producten en diensten en met de service die ze krijgen. We meten toegankelijkheid, responstijden, klantvriendelijkheid, duidelijkheid en presentatie van informatie, verscheidenheid, prijsstelling en afhandeling van klachten. Deze informatie gebruiken we om verbeteringen door te voeren. Omdat klanttevredenheid een lokale kwestie is, vinden de meeste metingen op lokaal niveau plaats.

Bij ING Direct voert elk bedrijfs onderdeel eens per jaar een eigen klanttevredenheidsonderzoek uit, afhankelijk van de situatie ter plaatse. Dit wordt gecoördineerd door het hoofdkantoor van ING Direct. Het resultaat: de overgrote meerderheid van de klanten beoordeelt de service van ING Direct beter dan die van de concurrentie.

Volgens het ING corporate responsibility-onderzoek van 2005 meet 86% van de bedrijfsonderdelen de klanttevredenheid ten minste eens per jaar. Slechts 3% meet de mate van klanttevredenheid helemaal niet, een daling met 11% ten opzichte van 2004. 47% meldde dat de klanttevredenheid in 2005 was gestegen.

## Beveiliging van on-linetransacties

In 2005 waren banken in toenemende mate het doel van zogenaamde 'phishing'-aanvallen. Hierbij sturen cybercriminelen e-mails waarmee ze zich uitgeven voor een legitieme financiële instelling om zo persoonlijke gegevens van de klant vragen. Deze e-mails lijken echt en ze bevatten vaak links naar namaakwebsites om persoonlijke gegevens zoals bankrekeningnummers, wachtwoorden en PIN-codes te verzamelen.

In 2005 heeft een internationaal team bij ING een aantal minimumstandaarden ontwikkeld voor on-linebeveiliging,

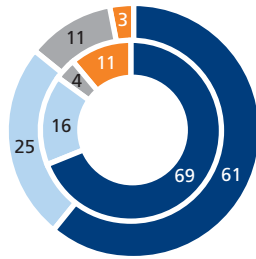
toezicht op internet en internettransacties. Daarnaast zijn er maatregelen genomen om ervoor te zorgen dat de veiligheid en beveiliging van financiële internettransacties van klanten zijn gewaarborgd, bij een gelijkblijvend of toenemend gemak om toegang te krijgen tot financiële diensten. ING maakt gebruik van proactieve beveiligingsmaatregelen om de bescherming van klanten te helpen waarborgen. ING houdt zowel intern als extern toezicht op onrechtmatige activiteiten.

### FREQUENTIE VAN KLANT-TEVREDENHEIDSONDERZOEK

in percentage bedrijfssonderdelen

Buitenste cirkel: 2005, dekkingsgraad 98.400 FTEs  
 Binnenste cirkel: 2004, dekkingsgraad 94.400 FTEs

Meer dan 1 keer per jaar	69
1 keer per jaar	61
Minder dan 1 keer per jaar	25
Niet gemeten	11



### KLACHTENONTWIKKELING

in percentage bedrijfssonderdelen

Dekkingsgraad 98.300 FTEs

Daalt	32%
Blijft gelijk	39%
Neemt toe	20%
Niet gemeten	9%



### Klachtenbeheer

Een andere manier om van klanten te leren is door naar hun klachten te luisteren. Volgens een intern onderzoek heeft 60% van de bedrijfssonderdelen zijn doelstelling om het aantal klachten te verminderen bereikt, tegenover 55% in 2004. 20% gaf aan dat het aantal klachten was gestegen; bij 31% van de bedrijfssonderdelen is het aantal klachten gedaald.

### Effectieve klachtenafhandeling

Er zijn vele manieren om de effectiviteit van klachtenafhandeling te meten. In Nederland onderzoekt de afdeling Customer Intelligence bij ING Retail Banking elk kwartaal circa 2.500 klanten van de Postbank, ING Bank en RVS om de mate van tevredenheid te meten en het aantal klachten bij elk bedrijfs-onderdeel vast te leggen. Via deze onderzoeken wordt tevens nagegaan of acties om de prestaties te verbeteren ook daadwerkelijk effect hebben. De Postbank publiceert op haar intranetsite een 'klacht van de maand'. Suggesties voor het oplossen van dergelijke kwesties dienen als voorbeeld voor andere werknemers.

In de VS gebruikt ING een centrale database voor de voortgangsbewaking

van klachtenafhandeling. Hierdoor kan snel en accuraat op klachten worden gereageerd. Compliancemedewerkers stellen periodieke klachtenrapporten op die ter beoordeling aan het management worden voorgelegd. Dit leidt mede tot het vaststellen van de hoofdoorzaken van klachten en controle op reacties. Ook geeft het de mogelijkheid om trends te analyseren en de procedures in kaart te brengen die mogelijk moeten worden aangepast of ingevoerd.

### Privacy en veiligheid

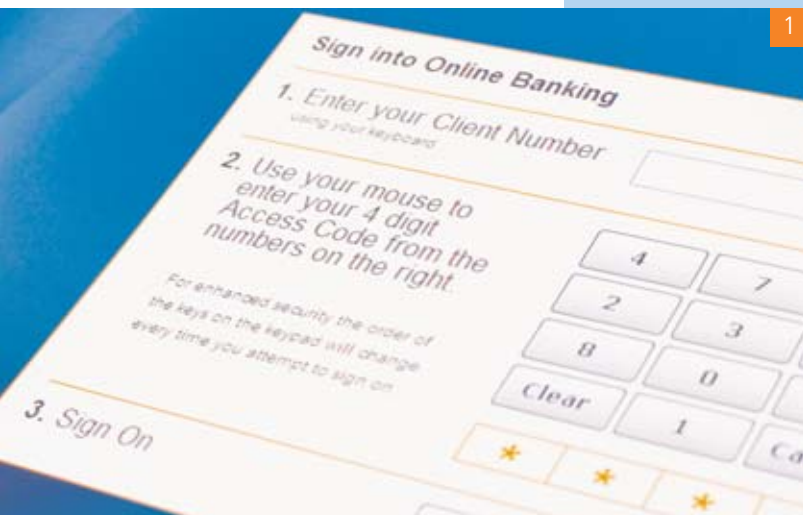
Naast het meten van klanttevredenheid en het analyseren van klachten, spannen wij ons in om de privacy van onze klanten te waarborgen. Dit valt voor-

namelijk onder lokale wetgeving, met inbegrip van specifieke wetgeving op het gebied van bankgeheim.

Een stijgend aantal banktransacties vindt plaats via internet en we investeren in geavanceerde beveiligingsystemen, zodat klanten deze transacties veilig kunnen uitvoeren. In Nederland is het beveiligingsniveau voor online-transacties hoog. Bij de Postbank informeren we onze klanten bijvoorbeeld hoe ze op een veilige manier hun financiën via de website kunnen regelen. Zij moeten bepaalde voorwaarden voor veilig bankieren accepteren voordat ze een internetrekening kunnen openen.

**1** Bij ING Direct is de log-on procedure nog verder beveiligd door klanten te vragen hun persoonlijke code in te toetsen met de muis op een cijferbord dat op het scherm verschijnt, in plaats van met het toetsenbord. De elektronische keypad die ING Direct heeft ontwikkeld, biedt extra bescherming tegen 'phishing'-aanvallen.

**2** Jan Joris Vereijken, van het ING Direct Security Team: "Bij ING Direct hebben we onze website zo gebouwd dat onze klanten worden beschermd tegen de meest voorkomende vormen van cyberfraude. Ons team werkt de website doorlopend bij om de veiligheid voor onze klanten te verbeteren. We zorgen ervoor dat onze beveiliging is afgestemd op de nieuwste cyberbedreigingen."



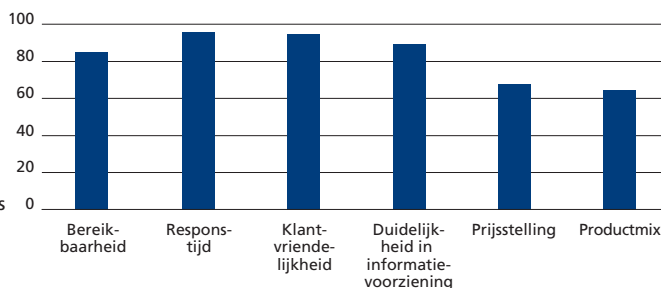
## WIJ ZIJN ER VOOR ONZE KLANTEN

VERVOLG

### ONDERWERPEN ONDERZocht IN KLANTTEVREDENHEIDS- ONDERZOEK

in percentage  
in bedrijfsonderdelen

Dekkingsgraad 98.400 FTEs



### VERANTWOORDELIJKHEDEN IN RELATIES MET KLANTEN

Een goed contact met onze klanten is van essentieel belang voor het opbouwen van langdurige relaties. Duidelijke prijsstelling en inkoopvoorwaarden zijn daarbij belangrijke factoren. We willen onze klanten correct informeren over hun financiële keuzes. Hiertoe geven we transparante verkoopinstructies en houden de communicatie duidelijk.

#### Goedkeuring producten

De integriteit van onze werkzaamheden hangt af van de mate waarin we producten en diensten kunnen aanbieden waar onze klanten wel bij varen. Vanaf het moment dat een product wordt ontwikkeld tot het einde van zijn economische levensduur draagt ING een groot aantal verantwoordelijkheden en verplichtingen jegens klanten om ervoor te zorgen dat de producten aan wettelijke voorschriften voldoen. In 2005 is in de Benelux de beoordelingsprocedure voor het goedkeuren van producten (PARP) in het compliance-beleid opgenomen. Bij de ontwikkeling van nieuwe producten garandeert PARP de vroege betrokkenheid van diverse afdelingen, waaronder Juridische Zaken, Compliance, Finance & Control,

Operational Risk Management, Credit Risk Management en Corporate Insurance Risk Management. Waar van toepassing worden deze afdelingen ingeschakeld. Ook worden eerste scans uitgevoerd om potentiële risico's in kaart te brengen; de verantwoordelijkheden worden vastgesteld om alle risicopartijen erbij te betrekken.

#### Verkoop van onze producten

We verkopen onze producten via veel verschillende kanalen, variërend van kantoren en internet tot tussenpersonen en agenten. Ongeacht het kanaal streven we ernaar om de juiste producten en het juiste advies te verstrekken. We eisen van ons personeel dat ze ethisch verantwoord handelen en we bieden ook het onafhankelijk intermediair en loondienstagenten uitgebreide trainingsprogramma's aan.

#### Zorgplicht

In januari 2006 is in Nederland een nieuwe wet van kracht geworden inzake de distributie van financiële diensten, de Wet financiële dienstverlening (Wfd). Met deze wet is het toezicht op financiële dienstverleners, tussenpersonen en adviseurs geïntroduceerd. Op deze partijen zijn eisen van toepassing op het gebied van

beroepskennis. Ook moeten genoemde partijen zich verantwoordelijk gedragen jegens klanten. Ingevolge de wet geldt voor deze ondernemingen de plicht om bij het verkopen van producten aan klanten de juiste informatie te verstrekken en om ervoor te zorgen dat de belangen van de klant niet worden geschaad. Dit betekent dat bij het adviseren van een product aan een klant, dit product voor die klant geschikt moet zijn gegeven zijn of haar financiële omstandigheden. Deze verplichting geldt voor complexe producten zoals levensverzekeringen, hypotheek en beleggingsproducten. Ze omvat het vaststellen van een klantprofiel waarin de bank alle relevante gegevens (waaronder het risicoprofiel) van de klant vastlegt. Het advies moet op dit profiel worden gebaseerd. De Autoriteit Financiële Markten ziet toe op naleving van de Wfd.

In de VS geldt een soortgelijke verplichting voor de verkoop van lijfrentes, een activiteit waarbij ING is betrokken. In veel staten is een wet aangenomen op grond waarvan een agent bij alle verkopen van vaste en variabele lijfrentes aan ouderen (gedefinieerd als mensen van 65 jaar en ouder), moet vaststellen of de verkoop geschikt is.

In de VS moeten tussenpersonen de geschiktheid garanderen van alle verkochte producten. Dit geldt ook voor effecten, obligaties, beleggingsfondsen en variabele verzekeringsproducten. Die laatste zijn onderwerp geweest van bijzonder

## Gedragscode voor agenten

We vinden het belangrijk dat onze agenten bij het bedienen van klanten hoge normen hanteren. Zo is ING in Centraal-Europa bezig een gedragscode voor de verkooporganisatie van haar bedrijfsonderdelen in te voeren. Wanneer agenten voor ING gaan werken, worden ze getraind in de algemene en lokale compliance-regels van ING, en in regels die zijn neergelegd in de EU-richtlijn inzake verkoop van verzekeringen. Afhankelijk van het beleid van het lokale management krijgt de agent gedurende de gehele loopbaan aanvullende compliancetraining. ING

Insurance Central Europe zal niet aarzelen de samenwerking met agenten die niet aan de minimumnormen voldoen te beëindigen. De afdelingen Human Resources of Compliance nemen het voortouw in het trainen van de verkooporganisatie op het gebied van compliance-regels. Als onderdeel van de invoering van het compliance-beleid houden lokale compliance-functionarissen actief toezicht op dit proces.

kritisch onderzoek door de toezicht-houdende instanties. Bovendien verlangt de National Association of Securities Dealers (NASD), waarvan nagenoeg alle effectenkantoren (inclusief ING) lid moeten zijn, dat kantoren due diligence-onderzoeken uitvoeren en de geschiktheid beoordelen van alle verkopen door hun tussenpersonen. Retail-tussenpersonen maken gebruik van rekening- en meldingsformulieren om de benodigde informatie te verzamelen teneinde te bepalen of de activa, liquide vermogen, tijdshorizonnen, verfijnings- en beleggingsdoelstellingen van de klant passen bij het aangeboden product of transactie.

#### Prijsstelling van onze producten

We streven naar een verantwoorde prijsstelling van onze producten. De prijs die we vaststellen, is een zorgvuldige afweging van de risico's en de voordelen voor de klant en voor ING. Hierbij streven we tevens naar een helderheid in prijsstelling.

Soms schieten we hierbij tekort. Zo heeft ING Bank wholesale-klanten ten onrechte kosten in rekening gebracht voor overboekingen in de periode 1998 – 2004. Voor 10.000 klanten bedroeg het bedrag tussen EUR 0,02 en EUR 25. Deze gevallen zijn inmiddels gecorrigeerd. Allen hebben EUR 25 ontvangen. Bij 15.000 klanten ging het om hogere bedragen. ING heeft een bedrag van EUR 38 miljoen aangewend om deze klanten terug te betalen.

#### DIENSTEN TOEGANKELIJK MAKEN

Om een langdurige vertrouwensrelatie met klanten op te bouwen, moeten we ze goed leren kennen. Derhalve screenen we onze (potentiële) klanten zorgvuldig. ING hanteert duidelijke standaarden en beleidsregels voor het accepteren van klanten. Daarbij screenen we op voordelen en risico's, waaronder het opsporen van fraude, het witwassen van geld, financieren van terroristische en andere criminele activiteiten. Met sommige mensen willen we geen relatie aangaan, omdat ze een bedreiging zouden kunnen vormen voor ons bedrijf, onze klanten, of voor de samenleving in het algemeen.

#### Acceptatiebeleid

Zorgvuldig risicobeheer is van essentieel belang bij het beheren van verzekeringsportefeuilles. Onze verantwoordelijkheden bestaan onder andere uit het naleven van wet- en regelgeving en het nakomen van onze toezeggingen aan polishouders en aandeelhouders. Soms echter maakt ING een uitzondering en accepteert zij klanten met een hoger risico als onderdeel van haar bredere sociale verantwoordelijkheden. Zo is Nationale-Nederlanden (NN) in 2005 begonnen met het verkopen van

verzekeringen aan klanten die HIV-positief zijn. Het acceptatieproces van HIV-positieve klanten is vergelijkbaar met dat van andere mensen met een verhoogd medisch risicoprofiel.

#### Toegankelijkheid

We willen een laagdrempelige financiële dienstverlener zijn, goed toegankelijk voor onze klanten. Goede toegankelijkheid kan op verschillende manieren tot uiting komen. Bijvoorbeeld in fysieke toegang tot gebouwen, in het op verschillende manieren ter beschikking stellen van onze producten en diensten, in het verbeteren van financiële informatie en in het aanbieden van specifieke producten om de aansluiting van bepaalde groepen aan het economische verkeer te stimuleren.



#### Zeg het met bloemen

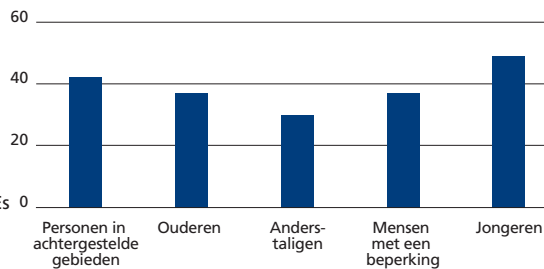
Gedurende een aantal jaren veroorzaakten de achterstanden bij Nationale-Nederlanden (NN) ontevredenheid bij klanten. Vanaf 2004 heeft ING grote vooruitgang geboekt met het verbeteren van klanttevredenheid. NN heeft een klanttevredenheidsproject Zomersprint 2005 uitgevoerd. De verzekeringstussenpersonen die de producten van NN verkopen is gevraagd medewerkers van NN te noemen van wie zij vonden dat zij bijzonder goede service hadden verleend. De desbetreffende medewerkers werden hiervoor beloond met een boeket bloemen. De actie was een groot succes en er zijn in totaal 1.150 boeketten overhandigd.

## WIJ ZIJN ER VOOR ONZE KLANTEN

VERVOLG

SPECIALE DIENSTEN  
VERLEEND DOOR  
BEDRIJFSONDERDELEN  
AAN DE VOLGENDE  
GROEPENpercentage  
bedrijfsonderdelen

Dekkingsgraad 105.100 FTEs



## Fysieke toegankelijkheid

ING hecht zeer veel waarde aan het verbeteren van de toegang tot haar diensten voor senioren en gehandicapten. In Nederland is ING Bank teruggekomen op de trend om kantoren te sluiten. Op verzoek van klanten zijn nieuwe kantoren geopend en geldmachines geplaatst. Bij directbankieren zijn 'makkelijk' en 'eenvoudig' de sleutels tot toegankelijkheid. Met meer dan 50% van de 26.000 stemmen heeft de Postbank hiervoor de 'Thuiswinkel Award 2005' van Banking Review gewonnen in de categorie verzekeringen en financiële diensten. In negen landen hebben meer dan 15 miljoen mensen via de telefoon of het internet toegang tot de producten en diensten van ING Direct.

## Financiële kennis

Naarmate de pensioenkosten stijgen, leggen sommige overheden meer eigen verantwoordelijkheid voor de pensioenvoorziening bij de burgers. Tegelijkertijd vervangen veel ondernemingen hun pensioenregelingen op basis van vaste toezeggingen (waarbij het pensioen is gebaseerd op salaris en dienstjaren), door regelingen op basis van beschikbare premies (waarbij het pensioen is gebaseerd op premies en hoe deze

worden belegd). Naarmate mensen meer eigen verantwoordelijkheid hebben voor hun financiële toekomst, is informatie hierover een belangrijk punt van zorg voor de overheid geworden.

Om de financiële kennis te verbeteren, ondersteunt ING haar klanten op het gebied van financiële planning en biedt zij productinformatie. Zo heeft ING Direct in de VS in 2002 Planet Orange geïntroduceerd, een website waarop kinderen op een eenvoudige en leuke manier kunnen leren over sparen. Op Planet Orange komen onderwerpen aan de orde als de waarde van geld, sparen, verstandig geld uitgeven en lenen. Met het Planet Orange Teachers Resource Centre kunnen docenten belangrijke onderwerpen over het omgaan met geld in hun lessen opnemen op een manier die voldoet aan academische standaarden op het gebied van wiskunde en economie. 🍊

ING en Operation HOPE zijn een samenwerkingsverband aangegaan om bij te dragen aan de inspanningen van Banking on Our Future, een programma dat schoolkinderen in Atlanta de basisbeginselen van financiële kennis bijbrengt. Operation HOPE is een non-

profit zelfhulporganisatie die zich inzet om inwoners van binnensteden en arme gemeenschappen in de VS te helpen zichzelf economisch te redden. Door het aanbieden van financiële basiskennis, draagt ING bij aan het verbeteren van de kansen voor alle mensen om een zekerder financiële toekomst op te bouwen.

## Financiën in opkomende markten

ING wil een gemakkelijk toegankelijke financiële dienstverlener zijn op alle markten waarin zij actief is, met inbegrip van opkomende markten. Wij zijn al actief op deze markten als verzekeraar en bankier. Hiermee stimuleren we ook de ontwikkeling van de financiële sector. Verder werken we samen met de regeringen van deze landen bij het moderniseren van hun banksystemen. Zo is de afdeling Institutional & Government Advisory (IGA) van ING gevraagd te helpen bij het reorganiseren van de Vietnamese Bank for Investment and Development. Vietnam is zijn financiële dienstensector aan het herstructureren in voorbereiding op het lidmaatschap van de Wereldhandelsorganisatie.

Retail banking  
in Roemenië

In Roemenië is ING in 2004 gestart met retail-bankingactiviteiten, waarbij ze gebruik heeft gemaakt van het Self Banking-concept van haar Belgische bankbedrijf. Voordat ING deze diensten introduceerde, bestonden er in dit land nauwelijks retailbankingdiensten. Eind 2005 had ING 77 kantoren geopend waar klanten, op

een zelfgekozen moment, geld kunnen opnemen, geld kunnen storten en rekeningen kunnen betalen. De kantoren zijn bijna 24 uur per dag open. Tijdens kantooruren kunnen klanten tevens persoonlijk advies krijgen.

In Moldavië heeft IGA een samenwerkingsovereenkomst getekend op het gebied van internationaal betalingsverkeer, met name het overmaken van geld door burgers die in het buitenland werken. Geschat wordt dat dergelijke overboekingen goed zijn voor circa 40% van het nationaal inkomen van het land. Postkantoren spelen hierbij een belangrijke rol. Met ondersteuning op het gebied van marketing, opleidingen en informatietechnologie helpt ING de postkantoren in Moldavië aan te sluiten op de postkantoren in de EU en de rest van de wereld.

#### Microfinanciering

Microfinanciering is een andere manier om de economische groei van ontwikkelingslanden te stimuleren. Het is een manier om armoede te bestrijden door financiële diensten aan te bieden aan klanten die hier normaliter geen toegang toe hebben als gevolg van hun zwakke economische positie. Microfinanciering wordt over het algemeen gedefinieerd als het verstrekken van financiële diensten aan mensen met een inkomen van minder dan twee dollar per dag. In India verleent ING Vysya Bank microkredieten rechtstreeks aan particuliere of individuele kredietnemers en leden van Self Help Groups

(SHGs) kunnen leningen aanvragen en spaarrekeningen bij ING aanhouden. ING Vysya Bank verstrekt eveneens indirect krediet- en spaarfaciliteiten via diverse instellingen die actief zijn op het gebied van microkrediet. In 2005 heeft ING Vysya Bank via SHGs aan bijna 43.000 klanten en rechtstreeks aan bijna 78.000 individuele klanten kleine leningen van minder dan EUR 10.000 verstrekt. Via andere microfinancieringsinstellingen (mfi's) werden indirect nog eens 83.000 klanten bereikt.

Sommige microfinancieringsgelden werden verstrekt door Postbank Groen. In 2005 heeft Postbank Groen EUR 13,5 miljoen aan fondsen geworven. De uitstaande leningen aan mfi's bedroegen EUR 6,5 miljoen. Hiervan ging EUR 4 miljoen naar ING Vysya Bank en EUR 2,5 miljoen naar Pro Credit Serbia. Postbank Groen streeft ernaar in 2005 en 2006 in totaal EUR 15 miljoen aan mfi's te verstrekken. Daarmee bereikt zij circa 150.000 kleine ondernemers. Meer over dit onderwerp treft u aan in 'Wij financieren en investeren'.



## Blue Box

In 2005 heeft de Postbank een interactief spaarproduct genaamd Blue Box geïntroduceerd. Dit is speciaal ontworpen voor kinderen in de leeftijd van 7 tot 11 jaar. Het bevat onder andere een technisch geavanceerd spaarvarken en educatieve software. Het product is samen met het NIBUD, educatieve specialisten en ouders ontworpen om kinderen te leren om met geld om te gaan. Financiële opvoeding is belangrijk en voorkomt mede dat ze op latere leeftijd in financiële problemen komen. De Blue Box heeft ook een pincode waarmee kinderen kunnen inloggen op een website 'Blue World'. 

## WIJ FINANCIEREN EN INVESTEREN

De groeiende economische bedrijvigheid heeft een steeds grotere invloed op de samenleving wereldwijd. Bij financierings- en investeringsbeslissingen wegen wij daarom mee wat de consequenties voor de maatschappij zijn. Hiermee proberen wij te voldoen aan wat onze aandeelhouders en andere stakeholders van ons verwachten.

De laatste jaren staat de financiële sector onder steeds grotere druk om meer verantwoordelijkheid te nemen voor het handelen van hun klanten. In onze Business Principles is daarom opgenomen dat wij diverse sociale, ethische en milieuaspecten meewegen bij onze beslissingen over kredietverlening, projectfinanciering en beleggingen. Duidelijke criteria helpen ons in de uitvoering daarvan.

### DE INVLOED VAN ONZE FINANCIERINGEN

**Kredietverlening en projectfinanciering**  
ING is in ruim 40 landen actief in wholesale banking en heeft een sterke basis in Europa, met name in de Benelux. Wat betreft kredietverlening en projectfinanciering is ING al sinds 2003 door-drongen van het belang van criteria op sociaal, ethisch en milieugebied. ING hanteert interne richtlijnen (voor bijvoorbeeld de zakelijke kredietverlening, exportfinanciering en goederenfinanciering), die de risico's voor de kredietportefeuille moeten verlagen. Klopt

een onderneming of instelling voor financiering bij ons aan, dan kunnen wij aan de hand van onze richtlijnen bepalen of deze actief is op gebieden die in strijd zijn met onze normen.

Sectoren en zaken die onder de richtlijnen vallen zijn onder andere landbouw, dierproeven, naleving van milieueisen, effect op tropische regenwouden, oliepalimplantages, defensie, mensenrechten, gokken, genetische manipulatie, natuurlijke hulpbronnen, pornografie en bont. Een speciaal team bij de afdeling Corporate Credit Risk Management adviseert over de toepassing van de richtlijnen op de relevante transacties. Een negatief advies betekent doorgaans dat ING van een transactie afziet. In 2005 is een aantal transacties aan het team voorgelegd; hiervan zijn er twaalf geweigerd.

## Ontwikkeling van beleid op sociaal en milieugebied

**1** In de afgelopen jaren is een groot deel van het tropisch regenwoud in Indonesië gekapt om plaats te maken voor oliepalimplantages. Palmolie wordt gebruikt in veel consumentenproducten. Het Wereld Natuur Fonds (WNF) oefent druk uit op financiële instellingen die krediet verschaffen aan bedrijven die palmolie verwerken in hun producten. ING Bank ontwikkelt momenteel een nieuw bosbouwbeleid dat in de plaats moet komen van het huidige palmoliebeleid. Richard Cox, hoofd Credit Risk Management

in Azië, heeft regelmatig overleg met het WNF in Indonesië om kennis uit te wisselen over bosbouw en om criteria voor de financiering van oliepalimplantages te bespreken. De NGO's hadden namelijk kritiek op enkele transacties waarbij ING Bank betrokken was. "Het contact met het Wereld Natuur Fonds was zeer nuttig als klankbord voor potentiële klanten en beleidskwesties. Voor een enkele lucratieve deal zetten wij de reputatie van ING niet op het spel", aldus Cox.

### Equator Principles in projectfinanciering

In het MVO-beleid (maatschappelijk verantwoord ondernemen) van ING Wholesale Banking spelen de Equator Principles (EP's) een belangrijke rol. ING heeft deze principes onderschreven en zich daarmee geëngaat aan het beleid en de richtlijnen van de Wereldbank en de International Finance



TRANSACTIONEN GETOETST AAN DE HAND VAN EQUATOR PRINCIPLES IN 2005

Categorie en sector	Regio						Voorwaarden <sup>(1)</sup>				Rol
	Total	Azië	Latijns-Amerika	Oost-Europa	Afrika	Midden-Oosten	Totaal	Geen additionele voorwaarden	Voorwaardelijk goedgekeurd	Afgewezen	
<b>Categorie A (hoog risico)</b>											
Industrie	1		1				1		1		1
Nutsbedrijven	3	1		1	1		3		2	1	3
Natuurlijke hulpbronnen	3	1		1		1	3	2	1		1
<b>Categorie B (medium risico)</b>											
Industrie	3		2	1			3	3			1
Nutsbedrijven	5	2	2	1			5	4	1		3
Natuurlijke hulpbronnen	12			2	2	8	12	2	10		7
<b>Categorie C (laag risico)</b>											
Industrie											
Nutsbedrijven	1	1					1	1			
Natuurlijke hulpbronnen											
<b>Hybride projecten<sup>(3)</sup></b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>			<b>9</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		n.v.t. <sup>(4)</sup>
<b>Totaal</b>	<b>37</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>37</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>16</b>

<sup>(1)</sup> Additionele voorwaarden om te kunnen voldoen aan de EP. <sup>(2)</sup> MLA: Mandated Lead Arranger, leidende partij in de financiering. <sup>(3)</sup> Hybride projecten voldoen niet aan de strikte definitie van projectfinanciering. <sup>(4)</sup> n.v.t.: Niet van toepassing.

Corporation (IFC) voor het financieren van projecten. Hiermee kunnen de sociale en milieurisico's van projecten worden bepaald, beoordeeld en beheerst.

Het binnen ING ontwikkelde EP-beleid omvat belangrijke procedures voor EP-transacties, een overzicht van de risicocategorieën en een checklist van zaken die van invloed kunnen zijn op milieu of maatschappij. Een team binnen Corporate Credit Risk Management adviseert de commerciële afdelingen over de naleving van de EP's gedurende de periode dat ING betrokken is bij een transactie. Alle projectfinancieringen waarop de EP's van toepassing zijn, worden ter goedkeuring voorgelegd aan het hoogste kredietcomité binnen ING.

Voor projecten die niet binnen het nauw omschreven kader van EP-financieringen vallen, gelden de interne milieu- en sociale richtlijnen van ING. Deze zijn opgesteld in de geest van de Equator Principles.

ING past de EP's toe op transacties waarvan de totale projectkosten USD 50 miljoen of meer bedragen in de volgende sectoren: metaalindustrie en mijnbouw, olie en gas, nutsbedrijven

en elektriciteit, pulp en papier, en infrastructuur. De Policy Desk van Corporate Credit Risk Management (CCRM) beoordeelt de sociale, ethische en milieurisico's van alle voorgestelde projecten. Op grond hiervan bepaalt CCRM of een project voldoet aan de EP's. Omdat zij los van de commerciële afdelingen van ING opereert, vervult de Policy Desk een onafhankelijke rol.

In 2005 is één project afgewezen omdat het niet aan de criteria voldeed. Over een groot aantal projecten is met de klant en adviseurs gesproken. Dit heeft geleid tot aanvullende waarborgen of bijstellingen om de sociale en milieurisico's van het project te verminderen.

De EP's en de daaruit voortvloeiende procedures zijn inmiddels volledig ingevoerd in de commerciële afdelingen

en bij CCRM. Daarmee zijn de EP's verankerd in het kredietacceptatieproces van ING. In de totale risicoanalyse spelen hierdoor ook niet-financiële risico's een rol. ING kan klanten zo helpen een project milieu- en maatschappijvriendelijker op te zetten en tegelijkertijd het kredietrisico van de eigen kredietportefeuille verlagen.

ING heeft een actieve rol binnen de groep van financiële instellingen die de EP's onderschrijven. Deze groep buigt zich regelmatig over recente ontwikkelingen en werkt samen aan een consistente benadering. ING neemt in groepsverband deel aan een discussie met andere banken over de beoogde veranderingen van de IFC Safeguard Policies. Ook beheert ING de equator principles website. Dit is een initiatief van banken die de EP's onderschrijven.

**2** Jan-Evert Post bedient als hoofd Industrial Sectors in Amsterdam vooral klanten in de pulp- en papiersector van de opkomende markten. "De Equator Principles hebben wat belang betreft ons interne palmoliebeleid al ingehaald. De richtlijnen vormen een meer voorspelbare maatstaf met tastbare meetresultaten die ik aan onze klanten kan uitleggen." Het nieuwe bosbouwbeleid wordt ook zo'n nuttige graadmeter. "Het streven is om het

bosbouwbeleid praktischer te maken dan dat voor palmolie. Zo komt er een due diligence checklist waarmee wij negatieve aspecten beter kunnen inschatten." Meer kennis en opleiding blijft noodzakelijk. "We hebben specialistische kennis nodig als we verder willen komen."

## WIJ FINANCIEREN EN INVESTEREN

VERVOLG

## DUURZAAM BEHEERD VERMOGEN

in miljoenen euro's

	2005	2004
<b>Duurzaam beheerd vermogen</b>		
Postbank Groen totale portefeuille	781	720
Door ING IM duurzaam beheerd vermogen	459	447
Duurzaam portefeuillebeheer	372	277
Overig duurzaam beheerd vermogen	64	59
<b>Duurzaam vermogen extern beheerd</b>		
Beleggingen in maatschappelijk verantwoorde, door minderheden beheerde externe fondsgroepen	430	320
<b>Totaal</b>	<b>2.106</b>	<b>1.823</b>

## VERANTWOORD BELEGGEN

## Vermogensbeheer

ING beheert bijna EUR 550 miljard aan vermogen dat over de hele wereld wordt belegd. Een aanzienlijk deel van dat vermogen is afkomstig van door klanten betaalde premies voor de levensverzekeringsproducten van ING. Deze gelden vormen het grootste deel van de beleggingsportefeuille. ING is verplicht die gelden op een verantwoorde manier te beleggen. Daarnaast beheert ING ook het vermogen van particuliere en institutionele beleggers die ervoor kiezen hun geld door ING te laten beleggen. ING Investment Management (ING IM) beheert het leeuwendeel van beide soorten beleggingen (intern en extern). Daarbij hanteert ING een ander beleid voor de interne beleggingsportefeuille (met een waarde van bijna EUR 200 miljard) dan voor het vermogen van externe klanten (ongeveer EUR 350 miljard).

## Interne beleggingsportefeuille

Voor de interne beleggingsportefeuille houdt ING IM zich strikt aan de regel dat niet wordt belegd in bedrijven die betrokken zijn bij controversiële wapens. Dit is een direct gevolg van het in 2005 aangescherpte beleid ten aanzien van

de defensie-industrie. Op basis van de Business Principles weegt ING IM sociale, ethische en milieuaspecten mee bij de uitoefening van stemrecht op de interne portefeuille (zie kader wereldwijd stembeleid, pagina 19).

## Externe klanten

Bij de externe beleggingen bepalen de klanten zelf waar hun geld wordt belegd. ING fungeert hierbij als tussenpersoon. Klanten kunnen ING instructies of richtlijnen geven, onder andere dat er rekening moet worden gehouden met duurzaamheidskwesties. Klanten kunnen echter altijd naar eigen goeddunken een andere keuze maken. ING IM legt geen beperkingen op aan klanten op basis van de eigen sociale, ethische of milieucriteria.

Wel geeft ING IM de mogelijkheid voor een screening met betrekking tot diverse sociale factoren als werkgelegenheid, alcohol, tabak en gokken. Zo'n screening is de beslissing van de klant en het betekent ook niet per se dat deze zijn portefeuille zal aanpassen naar aanleiding van het resultaat van zo'n screening. Daarnaast biedt ING IM de keuze uit diverse gespecialiseerde duurzaamheidsfondsen waarin klanten kunnen beleggen.

## Vastgoedbeleggingen

ING Real Estate, dat met een vastgoedportefeuille van circa EUR 70 miljard in meer dan 15 landen actief is, is de grootste vastgoedmaatschappij ter wereld. ING Real Estate ontwikkelt, financiert en belegt vastgoed voor particuliere en institutionele klanten. Bij alle drie de activiteiten worden zakelijke partners en klanten doorgelicht op de naleving van regelgeving en eisen van toezichthouders. ING Real Estate voert regelmatig controles uit op basis van ING's beleid ten aanzien van financieel-economische criminaliteit en witwaspraktijken. In diverse hoge-risicolanden krijgen wij regelmatig lijsten van verdachte of controversiële bedrijven en personen (inclusief terroristenlijsten) om te voorkomen dat wij daar zaken mee doen.

Op milieugebied maakt de afdeling Development bij alle projecten gebruik van een lijst met materialen waarmee bij voorkeur wordt gewerkt. Dit om eventuele negatieve omgevingseffecten te minimaliseren. ING voert altijd een uitgebreide 'due diligence' uit op alle te verwerven vastgoedobjecten. In die due diligence wordt gelet op diverse milieuaspecten (bijvoorbeeld op de aanwezigheid van asbest). Ook wordt grond en grondwater getest op vervuiling.



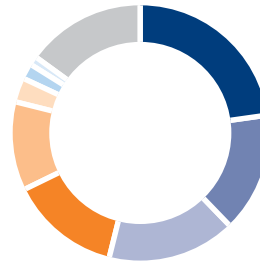
## Klanten actief betrekken

In 2005 organiseerde ING Equity Markets diverse bedrijfsbezoeken voor klanten. Eén daarvan was aan het Spaanse Iberdrola, dat zich toelegt op schone energie. Het concern is marktleider in de bouw en exploitatie van windmolenparken.

Daarnaast organiseerde ING een internationaal seminar over MVO-kwesties in de sector olie, gas en nutsbedrijven. ING is van mening dat beleggers door bedrijfsbezoeken en seminars meer betrokken worden bij duurzaamheidskwesties.

**PROJECTEN VAN POSTBANK GROEN,  
ONDERVERDELING NAAR TYPE**  
in percentages

Stadsverwarming	23%
Windenergie	15%
Groenlabelkassen	16%
Duurzaam bouwen	14%
Natuur	11%
Internationaal	3%
Biologische landbouw	2%
zonne-energie	1%
Overige projecten	15%



**Vermogen uit directbankieren**

Ook de spaargelden die zijn aangetrokken via de directbank ING Direct worden belegd in bijvoorbeeld woonhypotheken en diverse waardepapieren uit OESO-landen. ING belegt deze gelden nauwelijks in bedrijven.

De belangrijkste projecten betreffen stadsverwarming (23%), windenergie (15%), groenlabelkassen (16%) en duurzaam bouwen (14%). Een nieuwe activiteit is microfinanciering. In 2005 heeft Postbank Groen EUR 6,5 miljoen geïnvesteerd in microfinancieringsbanken (zie ook het hoofdstuk 'Wij zijn er voor onze klanten', pagina 15).

**DUURZAME PRODUCTEN EN DIENSTEN**

**Duurzaam beleggen**

ING heeft verschillende duurzame beleggingsfondsen, waaronder de wereldwijde duurzame aandelenfondsen van ING IM, met een totale omvang van EUR 459 miljoen. Bedrijfsonderdelen in Europa en Australië brengen de fondsen onder verschillende namen op de markt.

**Geïnformeerd beleggen**

In Nederland biedt ING Bank klanten de mogelijkheid om portefeuilles op duurzaamheid te testen. Hiermee krijgen institutionele beleggers – met name pensioenfondsen – maatwerk-informatie over de maatschappelijke, ethische en milieuprestaties van bedrijven volgens de Niet-Financiële Indicatoren-methodiek van ING Bank. Voor particuliere klanten is een vergelijkbaar instrument beschikbaar.

**Groenfinanciering en microfinanciering**

Postbank Groen, een aparte bank binnen ING Nederland, richt zich op particuliere klanten die willen beleggen in sociale en milieuvriendelijke producten. Door te beleggen in groenfondsen genieten klanten een belastingvoordeel. Eind 2005 had de totale portefeuille van Postbank Groen een omvang van EUR 781 miljoen, waarvan EUR 715 miljoen was geïnvesteerd in groenprojecten.


**Effectenbemiddeling**

De afdeling Equity Sales van ING Equity Markets verzorgt effectenbemiddeling voor institutionele beleggers die maatschappelijk verantwoord willen beleggen. Door klanten op de hoogte te houden van ontwikkelingen in maatschappelijk verantwoord beleggen, hoopt de afdeling nieuwe activiteiten te genereren.

## Wereldwijd stembeleid

In het wereldwijde stembeleid van ING is vastgelegd hoe wij stemmen bij beleggingen van derden en beleggingen voor eigen rekening. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om goed ondernemingsbestuur te bevorderen door ons stemrecht uit te oefenen in bedrijven waarin wij beleggen, zowel voor onszelf als voor onze klanten.

In 2005 is ING actiever gebruik gaan maken van haar stemrecht. De rapportage over het stemgedrag is conform de lokale gebruiken of regelgeving uitgebreid. Om belangentegenstellingen te voorkomen, maken we in ons stembeleid een duidelijk onderscheid tussen beleggingen voor eigen rekening en beleggingen van derden. De procedures zijn verschillend en Chinese Walls moeten het uitwisselen van informatie tussen deze twee categorieën beleggingen voorkomen.

Voor beleggingen van derden stemt ING altijd in het belang van de klant. Op basis van het stembeleid ligt de nadruk op aandeelhouderswaarde op de lange termijn. Naast financiële, economische en corporate-governancecriteria worden sociale, ethische en milieuaspecten meegewogen in het bepalen hiervan (artikel 10 van ING's wereldwijde stembeleid). 

## WIJ EN ONZE MEDEWERKERS

Een organisatie dankt haar succes aan haar medewerkers. Daarom hecht ING veel waarde aan haar mensen. Zonder hen kan ING geen waarde creëren voor haar aandeelhouders en klanten.

**Onze mensen zijn ons meest waardevolle kapitaal. Hun inzet bepaalt ons succes als onderneming. ING blijft daarom investeren in haar medewerkers. Voor een uitstekende dienstverlening aan de klant zijn de kennis en vakbekwaamheid van onze medewerkers cruciaal. Klantgerichtheid en een proactieve houding zijn onmisbaar voor hun prestaties.**

### DE JUISTE MENSEN AANNEMEN

#### De juiste persoon op de juiste plek

Om de juiste mensen aan te kunnen nemen, moeten we eerst bepalen wie we op het oog hebben. Wereldwijd zoeken we continu naar mensen die op basis van duidelijke functieomschrijvingen geschikt zijn om een functie te vervullen, klantgericht kunnen werken en zich extra inzetten. Hoewel ons beleid erop is gericht mensen van binnen de onderneming te plaatsen, werven we ook graag mensen met een verschillende achtergrond van buiten ING. 🌍

#### Werven van jonge academici

ING positioneert zich in ieder land anders op de arbeidsmarkt, maar altijd als wereldwijde financiële dienstverlener. Toch is de perceptie niet overal hetzelfde. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat we in de VS en Azië onze naamsbekendheid onder jonge academici kunnen verbeteren, terwijl in Europa veel jonge academici onze naam weliswaar kennen, maar een uiteenlopend beeld hebben van waar we voor staan. ING werkt daarom aan de verbetering van het

wereldwijde wervingsbeleid voor jonge academici, omdat we de beste mensen willen aantrekken. Human Resources ontwikkelt een toolkit die bij de contacten met universiteiten en jonge academici over de hele wereld kan worden gebruikt. Ook streven we ernaar op langere termijn tot de top-25 te behoren in de landen die voor ING van belang zijn. Om dit goed te meten, neemt ING sinds 2005 deel aan het jaarlijks onderzoek door Universum, dat marktonderzoek doet naar de arbeidsmarkt voor jonge academici. De eerste resultaten zullen we presenteren in ons verslag over 2006. In eerste instantie richten we ons op Nederland, België, Polen, de Verenigde Staten en India, gevolgd door andere landen in Azië/Pacific en Latijns-Amerika.

#### Werving gericht op diversiteit

Omdat divers samengestelde teams een inspirerende en intellectueel stimulerende sfeer scheppen, werft ING medewerkers met uiteenlopende achtergronden. Dit leidt volgens ons tot vernieuwing waar onze klanten ook van profiteren. We nemen al mensen aan met verschillende achtergronden en willen meer stageplaatsen creëren voor studenten uit diverse studierichtingen en met verschillende

culturele achtergronden. Ook willen we meer externe relaties opbouwen met, en deelnemen aan netwerken van mensen met verschillende achtergronden. Diversiteit betekent verder dat we meer mensen zullen aannemen met een universitaire opleiding buiten het traditionele vakgebied en dat we medewerkers zullen stimuleren door functiewisselingen hun horizon te verbreden.

In 2005 hebben de meeste divisies een actieplan opgesteld waarin zij aangeven hoe zij heterogene teams kunnen creëren. De meeste divisies beschikken nu over een dergelijk actieplan; Retail Banking en ING Direct volgen binnenkort. Zo verwacht Insurance Asia/Pacific van alle topmanagers binnen haar bedrijfsonderdelen dat ze aan diversiteitsdoelstellingen zullen voldoen.

De Diversity Council heeft het zogenoemde Diversity Mentoring Programme geïntroduceerd. Dit is gericht op het begeleiden van getalenteerde medewerkers met een andere achtergrond dan hun mentoren in de Raad van Bestuur en de Management Council.



**GEOGRAFISCHE SPREIDING FTEs**  
in percentages

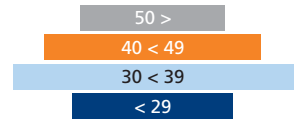
Nederland	29%
België	11%
Overig Europa	18%
Noord-Amerika	15%
Latijns-Amerika	12%
Azië	13%
Australië	2%



**SPLITSING PERSONEEL NAAR LEEFTIJD**  
in percentages

Dekkingsgraad 105.800 FTEs

Medewerkers 50 jaar en ouder	18%
Medewerkers 40-49 jaar	27%
Medewerkers 30-39 jaar	35%
Medewerkers 29 jaar en jonger	20%



**TALENT BENUTTEN**

Als ING eenmaal de juiste mensen heeft aangenomen, doet zij er alles aan om hen een inspirerende werkomgeving te bieden met veel ruimte voor zelfontplooiing.

**Training en loopbaanontwikkeling**

Training en loopbaanontwikkeling zijn voor alle medewerkers toegankelijk. We stimuleren medewerkers om opleidingen te volgen om hun vakbekwaamheid verder te ontwikkelen. In de meeste landen waar ING actief is, bestaan hiervoor programma's. Die maken vaak deel uit van systemen voor performance management en jaarlijkse trainingprogramma's.

In 2005 besteedde ING EUR 79 miljoen aan training en ontwikkeling.

**ING Business School**

De ING Business School (IBS) ontwikkelt, inspireert en daagt ING's talentvolle medewerkers uit. Het doel is de resultaten die medewerkers individueel en in teamverband behalen te verbeteren en daarmee ook de performance van ING aan klanten, aandeelhouders en andere stakeholders. De IBS biedt workshops en programma's die

speciaal gericht zijn op de behoeften van leidinggevenden en kenniswerkers.

Een voorbeeld is de workshop 'Managing for Value' voor managers en andere belangrijke functionarissen. Deze workshop verscherpt hun blik op de activiteiten die binnen hun bedrijfs-onderdeel de meeste waarde creëren. Hierdoor zijn zij beter in staat de kansen op duurzame winst te ontdekken en zo goed mogelijk te benutten. Maar bovenal leren zij hoe ING de waarde en groei van haar activiteiten op de lange termijn kan maximaliseren in plaats van zich te richten op de winst op korte termijn. De workshop 'Managing for Value' vindt in 2006 weer regelmatig plaats. Het aantal medewerkers dat deelneemt aan de programma's en workshops van de IBS is sterk gestegen, van 1.040 in 2004 tot 2.654 in 2005.

**Een prestatiegerichte cultuur verankeren**

Onderdeel van de strategie van ING is het creëren van een prestatiegerichte cultuur, waarbij iedereen zich op het uiteindelijke doel richt: een toonaangevend bedrijf te zijn met duurzame winstgevende groei. Binnen deze cultuur varen medewerkers dezelfde

koers, concentreren zij zich op de uitvoering en zijn zij goed toegerust om hun functie te vervullen. Hiertoe moeten zij inzicht hebben in de strategie van ING en de doelstellingen van hun bedrijfs-onderdeel, weten wat hun rol is bij de realisatie daarvan, feedback krijgen over hun prestaties en daarvoor een passende beloning ontvangen. De afdeling Human Resources heeft een aantal kern-principes geformuleerd voor prestatie-management. Samen met de divisies werkt zij aan de ontwikkeling van een beloningsbeleid dat daadwerkelijk onderscheid maakt tussen goed en minder goed presterende medewerkers. Ieder jaar stellen alle medewerkers samen met hun direct leidinggevende hun jaarlijkse doelstellingen vast. Prestatiedoelstellingen liggen in het verlengde van de doelen van de eigen afdeling en de totale ondernemings-strategie. Zo is ons doel om het nieuwe compliancebeleid vóór eind 2006 in te voeren, opgenomen in de prestatie-doelstellingen voor het gehele topmanagement.

Alle divisies ondernemen stappen om de prestatiegerichte cultuur te versterken. HR heeft een programma ontwikkeld dat moet bijdragen aan een cultuur

# Klantgerichtheid in de VS

Een klantgerichte organisatie richt zich in de eerste plaats op de klant. Daarom is klantgerichtheid een vast onderdeel van het curriculum van ING Business School en hebben alle divisies een actieplan opgesteld waarin zij aangeven hoe zij de klantgerichtheid kunnen verbeteren. ING vindt dat dit binnen de gehele onderneming verankerd moet zijn. Bij ING US Financial Services (USFS), een van de verzekeringsonderdelen van ING in Noord- en Zuid-Amerika, is besloten de aandacht te richten op die HR-processen die een belangrijke invloed hebben op het versterken van een prestatiegerichte cultuur, zoals werving,

leren, ontwikkeling en performance-management. Met hulp van een externe partner, Development Dimensions International (DDI), heeft USFS bepaald welke vormen van klantgerichtheid het best voldoen aan de beloftes aan de klant. USFS heeft als strategische prioriteit 'de klant centraal', waardoor de klant gemakkelijker zaken kan doen met ING. Dit is opgenomen in de prestatieplannen van alle medewerkers voor 2006. Medewerkers bepalen samen met hun leidinggevende wat zij en het team moeten doen om de klant centraal te stellen.

**1** Chris Powell, hoofd USFS Leadership and Organisational Effectiveness: "We verwachten dat het opnemen van klantgerichtheid in onze prestatieplannen voor iedere medewerker de focus zal verscherpen. Hierdoor zullen de klanttevredenheid, de betrokkenheid van de medewerkers en de winstgevendheid verbeteren."

## WIJ EN ONZE MEDEWERKERS

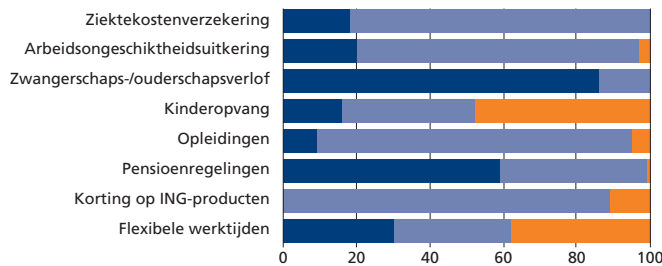
VERVOLG

## SECUNDAIRE ARBEIDSVORWAARDEN

in percentage  
bedrijfsonderdelen

Dekkingsgraad: 107.000 FTEs

■ Wettelijk verplicht  
■ Eigen initiatief  
■ Niet aangeboden



waarin onze mensen professioneel te werk gaan, op hun prestaties worden aangesproken en resultaat- en klantgericht zijn. Dit programma gaan we in 2006 wereldwijd invoeren. Het curriculum van de ING Business School besteedt standaard aandacht aan klantgerichtheid. Alle ING-divisies hebben een actieplan opgesteld waarin zij aangeven hoe zij de klantgerichtheid kunnen verbeteren en binnen de gehele onderneming kunnen verankeren.

## Beloning

ING vindt dat de beloning van medewerkers sterk gekoppeld moet zijn aan hun prestaties. Iedere divisie heeft specifieke belonings- en prestatieafhankelijke regelingen opgesteld die deze visie ondersteunen. In 2005 heeft ING met succes de invoering afgerond van het langetermijnbeloningsbeleid (*leo*) voor 7.000 leidinggevenden. Hiermee komen de belangen van het topkader en toptalenten op een lijn te staan met de resultaten van ING op de lange termijn. ING bleef de nadruk leggen op het thema 'Managing for Value', door de zes divisies van ING te stimuleren om in hun jaarlijkse belonings- en prestatieafhankelijke regelingen wereldwijd rekening te houden met waardecreatie.

Beloningsregelingen zijn zo geformuleerd dat het overplaatsen van medewerkers over de hele wereld soepel kan verlopen en dat er zodoende een werkelijk internationale werkomgeving ontstaat.

Bij 60% van de bedrijfsonderdelen is klanttevredenheid een performance-indicator bij het vaststellen van de beloning van leidinggevenden. Zie voor informatie over het beloningsbeleid voor het topkader het hoofdstuk Remuneratie in het Jaarverslag van ING Groep.

## Goede werkomstandigheden

Goede werkomstandigheden zijn een absolute voorwaarde voor medewerkers om uitstekende prestaties te leveren. Daarom streeft ING er al vele jaren naar zich door uitstekende primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden te onderscheiden als een van de beste werkgevers. Tot de primaire arbeidsvoorwaarden behoort het basissalaris; de secundaire arbeidsvoorwaarden variëren van pensioenrechten tot ziektekostenverzekeringen. Aantrekkelijke voorwaarden, die van land tot land verschillen, creëren waarde voor ING omdat we daarmee een voorsprong hebben op de arbeids-

markt. Ook zijn goede arbeidsvoorwaarden belangrijk voor het motiveren en binden van toegewijde en getalenteerde medewerkers.

## Gezondheid en veiligheid

Behalve goede arbeidsvoorwaarden is de zorg voor een goede gezondheid en veiligheid belangrijk. ING biedt haar medewerkers veilige werkomstandigheden en houdt zich aan de relevante lokale regelgeving inzake gezondheid en veiligheid. ING stimuleert haar medewerkers een gezonde levensstijl aan te houden en in beweging te blijven. Een voorbeeld daarvan is het sponsoren van internationale marathonevenementen en medewerkers aan te sporen deel te nemen aan andere hardloopevenementen.

ING heeft stappen ondernomen tegen overgewicht – wereldwijd een steeds groter probleem – door een aantal initiatieven te sponsoren. Voorbeelden variëren van afvalwedstrijden en cholesterolgehaltemetingen in de VS, tot het bevorderen van gezondheidsinitiatieven zoals 'fun runs', teamsportevenementen of het aanbieden van gezonde maaltijden in het bedrijfsrestaurant van ING Nieuw-Zeeland. In Nederland vonden in 2005 enkele



## Ontwikkeling van ING-leiders

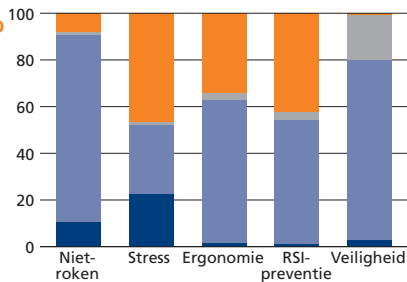
Medewerkers die ING als talenten ziet, moeten diverse vaardigheden en eigenschappen hebben om tot het toekomstig management te kunnen behoren. Er is een steeds grotere focus op het ontwikkelen van de vaardigheden van de (toekomstige) leidinggevenden van ING. Een ING-leider is resultaatgericht, vormt goed presterende teams, is ondernemend en klantgericht, en draagt een inspirerende ING-visie en -strategie uit.

In 2005 is een Leadership & Changeorganisatie opgezet om te voorzien in de middelen, expertise en instrumenten die de ING-leiders ondersteunen. De ING Business School biedt programma's voor de verdere ontwikkeling van talent, zoals het nieuwe ING Leadership Pipeline, dat gericht is op de vorming van leidinggevenden op alle niveaus.

**PERCENTAGE BEDRIJFSONDERDELEN  
MET SPECIFIEK BELEID OP HET GEBIED  
VAN GEZONDHEID EN VEILIGHEID**

Dekkingsgraad 107.000 FTEs

- Uitsluitend vastgesteld beleid
- Vastgesteld beleid geïmplementeerd
- Geïmplementeerd beleid gemeten en geanalyseerd
- Geen beleid



proefprojecten plaats rond gezonde voeding, beweging en het tegengaan van overgewicht. Een daarvan vond plaats bij een callcenter van de Postbank, waar ongeveer 360 van de 430 medewerkers op vrijwillige basis deelnamen aan een gezondheidscontrole (gewicht, cholesterol, bloeddruk) en vervolgens een advies over hun persoonlijke levensstijl kregen. Daarop volgde extra begeleiding op basis van individuele gezondheidsrisicoprofielen. Ook zal de invloed op het ziekteverzuim en de klanttevredenheid worden gemeten. De eerste resultaten laten een flinke verbetering zien van de gezondheid van de deelnemers. ING breidt dit project in 2006 uit tot 3.000 medewerkers bij andere divisies in Nederland.

**ONTWIKKELING VAN ONZE LEIDINGGEVENDEN**

Iedere medewerker met het vermogen en de ambitie om ten minste een middenkaderfunctie te vervullen geldt voor ons als een talent dat vraagt om een kans, training en begeleiding. Talenten moeten voortdurend uitstekende prestaties leveren en hun gedrag moet voldoen aan het ING Leadership Profile. Van haar leiding-

gevenden verwacht ING dat zij beschikken over specifieke vaardigheden, waarbij de nadruk ligt op communicatie, het kunnen oplossen van complexe kwesties, het nemen van initiatief en een flexibele houding. ING wil haar management versterken en op alle niveaus binnen de organisatie competente leiders ontwikkelen. De programma's van de ING Business School ondersteunen dit. Een voorbeeld hiervan is de Leadership Pipeline, voor de vorming van managers op alle niveaus.

**Talent ontdekken**

Het signaleren van talent is een continu proces en een belangrijk element van waardecreatie. Binnen ING is een uniforme methode ingevoerd om toptalenten te signaleren en te ontwikkelen. Deze nieuwe methode gaat uit van een aanpak van onderaf, waarbij lijnmanagers een sleutelrol spelen. Zij maken steeds vaker gebruik van wereldwijd gestandaardiseerde processen. Ieder jaar houden talentmanagementteams in elke divisie een talentenonderzoek. De resultaten hiervan worden besproken met de Raad van Bestuur.

**Talentmanagement en opvolgingsplanning**

Eenmaal gesignaleerd, moeten talenten worden begeleid en moet hun opvolging worden geregeld. Bij talentmanagement gaat het erom de juiste mensen, op het juiste moment, op de juiste plek te krijgen, en getalenteerde mensen te werven, te ontwikkelen en te binden. Het behoud van talenten hangt nauw samen met een goede planning van de opvolging. Het doel van opvolgingsplanning en vacature-invulling is om de (toekomstige) leidinggevenden van ING te signaleren en te ontwikkelen. Opvolgingsplanning maakt deel uit van het jaarlijkse talentonderzoek. In 2005 zijn functionele opvolgingspools geïntroduceerd met als doel de juiste persoon voor een bepaalde functie te vinden, ongeacht uit welke divisie.

**ONZE MEDEWERKERS ERBIJ BETREKKEN**

**Communicatie is de sleutel**

De onderneming en haar medewerkers moeten dezelfde koers varen. Een van de manieren om dit te realiseren is regelmatig overleg met medewerkers. Gedurende het jaar heeft bestuursvoorzitter Michel Tilmant zijn directe communicatie met de medewerkers

## Toelichting op strategie en structuur: *Live* ING

*Live* ING is een leerprogramma dat bestaat uit een e-learningmodule en een interactief leerprogramma. In 2005 is het wereldwijd in een groot aantal regio's geïntroduceerd. Dit interactieve programma licht de nieuwe strategische prioriteiten en organisatiestructuur toe. Hiermee krijgen onze medewerkers een duidelijk beeld van de doelstellingen van ING en het uiteindelijke doel: een toonaangevend bedrijf te zijn met

duurzame winstgevendende groei. Ultimo 2005 hadden zo'n 10.000 medewerkers het programma al gevolgd, waaronder de top-200. In het eerste halfjaar 2006 zullen er nog 30.000 volgen.

## WIJ EN ONZE MEDEWERKERS

VERVOLG

voortgezet met presentaties en e-mails aan alle medewerkers over de resultaten van ING of andere onderwerpen. Ook de leidinggevenden van de verschillende divisies en stafafdelingen hebben dit gedaan. Medewerkers en managers kregen zo informatie over de huidige activiteiten van ING, over de plannen voor de toekomst en wat er in dat kader van hen wordt verwacht. Zij konden ook vragen stellen. In 2006 gaat Michel Tilmant door met deze presentaties, vooral in Nederland en België, na de sessies die in Noord- en Zuid-Amerika en Azië zijn gehouden.

De dialoog wordt ook ondersteund met *ING matters*, een nieuw maandelijks personeelsblad voor alle medewerkers, en met de ING Dialogue Sessions. De ING Business School heeft in 2005 drie van dergelijke sessies georganiseerd en zal in 2006 weer een serie presenteren. De sessies bieden een forum voor dialoog tussen de Raad van Bestuur en een selecte groep van talenten wereldwijd.

### Arbeidsverhoudingen

Om onze strategie en ondernemingsdoelstellingen te realiseren, moeten de medewerkers weten waar het bedrijf heen gaat (gemeenschappelijke

focus). ING kiest voor een proactieve aanpak en houdt haar medewerkers via een regelmatige dialoog op de hoogte. Een van de instrumenten hierbij is de dialoog met werknemersvertegenwoordigers. Dit is een belangrijk middel om medewerkers bij ING betrokken te houden.

De Europese Ondernemingsraad van ING (EOR) kwam in 2005 tweemaal bijeen voor overleg met de Raad van Bestuur. De leden van het subcomité van de EOR hebben met de Raad van Bestuur en de Management Council informeel overleg gevoerd over de financiële resultaten, portefeuillebeheer en sourcing.

De Centrale Ondernemingsraad in Nederland en haar tegenhanger in België zijn de belangrijkste overlegpartners in Nederland en België. Onderwerpen die in 2005 op de agenda stonden, waren onder andere de financiële resultaten, een aantal reorganisaties bij bedrijfsonderdelen in Nederland en België, en een Sourcing Protocol voor Nederland.

Vooruitlopend op een nieuwe richtlijn van de Europese Unie wordt in 2006 lokale medezeggenschap – een

oude traditie in Nederland en België – ingevoerd in de Europese landen waar die nog niet bestaat. Het doel is om de lokale, regionale en Europese medezeggenschap binnen de hele organisatie op één lijn te brengen. Leden van de lokale ondernemingsraden zullen worden gedelegeerd naar de EOR, zodat alle divisies goed vertegenwoordigd zijn. Hierdoor zullen alle grote ING-onderdelen in Europa de mogelijkheid krijgen om met het desbetreffende management lokale onderwerpen te bespreken en kan de EOR zich richten op kwesties die twee of meer landen betreffen.

Ruim 60% van de bedrijfsonderdelen van ING beschikt over een formele werknemersvertegenwoordiging. Er zijn geen ondernemingsraden in Canada, de VS en Latijns-Amerika en geen vakbondsvertegenwoordiging in de VS, Canada en Peru. In Mexico en Chili spelen vakbonden een rol bij het afsluiten van collectieve arbeidsovereenkomsten voor een deel van de medewerkers. In Azië is de situatie niet veel anders. Zo is in China het vakbondslidmaatschap wettelijk verplicht, maar is bij de ING-bedrijven geen sprake van actieve betrokkenheid van de vakbonden.



# 86%

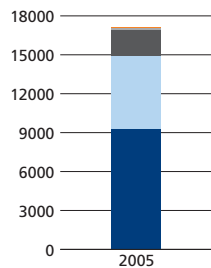
ING Direct Australië is in 2005 uitgeroepen tot 'beste nieuwkomer' bij een door Hewitt gehouden werknemersonderzoek naar de beste werkgevers in Australië en Nieuw-Zeeland, waarbij ruim 160 organisaties en 40.000 werknemers waren betrokken. Het onderzoek bestond uit een enquête onder werknemers. ING behaalde voor betrokkenheid een score van 86%. Het onderzoek

was gericht op het vinden van de beste werkgevers, die een sterke groei en duurzame bedrijfsresultaten behalen door hun werknemers te betrekken en hun personeelsbeleid in lijn te brengen met de ondernemingsstrategie. 🍌

#### REDENEN WAAROM MEDEWERKERS ZIJN VERTROKKEN BIJ ING

Dekkingsgraad 107.000 FTEs

Eigen initiatief	9.240
Initiatief ING	5.650
(Pre)pensionering	1.980
Arbeidsongeschikt	180
Overlijden	100



Zuid-Korea heeft een werknemers-directieraad, bestaande uit personeels-leden en leidinggevendenden. Het doel ervan is de medewerkers enige inspraak te geven in het ondernemingsbeleid en de harmonie tussen het management en het personeel te bevorderen. In de overige landen in Azië zijn geen vakbonden of ondernemingsraden. In Australië wordt zonder tussenkomst van een vakbond over een CAO onderhandeld tussen het management en de medewerkers.

#### Medewerkerstevredenheid

ING wil een werkomgeving bieden waar mensen met plezier werken en zich uitgedaagd voelen. Om er zeker van te zijn dat wij op schema liggen met het nakomen van onze beloftes op dit punt, houden veel ING-bedrijfs-onderdelen regelmatig onderzoeken onder de medewerkers. Daarin peilen zij wat medewerkers vinden van hun functie, het management, de balans tussen werk en privé, hun salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden, de werkomstandigheden, hun motivatie, en de mogelijkheden tot persoonlijke en professionele ontplooiing. De resultaten van deze onderzoeken geven een waardevol inzicht in de sterke en zwakke punten van het

personeelsbeleid van ING. Bij 77% van de medewerkers wordt via lokaal onderzoek de tevredenheid gemeten.

#### REORGANISATIE

##### Concurrerend blijven

In een steeds competitievere omgeving, met name in de volwassen markten, wil ING haar positie behouden en meer waarde bieden aan haar klanten en aandeelhouders. We blijven daarom werken aan het verbeteren van de efficiëntie en dienstverlening. In 2005 leidden desinvesteringen en het stroomlijnen van activiteiten tot een inkrimping van het personeelsbestand. Zo maakte ING bekend dat zij haar Operations/IT-organisatie in de Benelux gaat stroomlijnen en bepaalde activiteiten gaat uitbesteden, waardoor 3.150 arbeidsplaatsen verloren gaan. Kostenbeheersing blijft ook een belangrijk aandachtspunt voor het management. Kostenverlagingen bij Nationale-Nederlanden zullen leiden tot een verlies van ongeveer duizend arbeidsplaatsen vóór eind 2006. Hierdoor zullen in 2007 de jaarlijkse kosten met EUR 235 miljoen zijn gedaald. Dit zijn moeilijke en pijnlijke besluiten, maar onvermijdelijk als we onze concurrentiepositie willen behouden. ING neemt haar sociale verant-

woordelijkheid serieus door haar uiterste best te doen om medewerkers die hun baan verliezen bij te staan. Bij de betrokken bedrijfsonderdelen zijn afvloeiingsregelingen van toepassing die zijn gebaseerd op het aantal dienstjaren. In andere gevallen neemt ING de CAO of de lokale wet- en regelgeving in acht.

Als medewerkers van ING door outsourcing in de Benelux in dienst komen van een outsourcingpartner, zal ING er alles aan doen om de overgang zo soepel mogelijk te laten verlopen. Bij de selectie van outsourcingpartners houdt ING rekening met hun bedrijfscultuur, arbeidsvoorwaarden en loopbaanmogelijkheden. Het overplaatsingsbeleid van ING biedt medewerkers ook een compensatie voor eventuele verschillen in arbeidsvoorwaarden.

In 2005 verlieten 17.150 medewerkers ING. Door de groei bij een aantal divisies en bedrijfsonderdelen nam het personeelsbestand over de hele linie toe van 112.200 tot 116.600.

## 'Ontmoet Michel Tilmant'

'Ontmoet Michel Tilmant' is een forum-bijeenkomst waar medewerkers de kans krijgen rechtstreeks met de bestuursvoorzitter van ING in gesprek te gaan. Michel Tilmant zal hier in 2006 mee doorgaan, vooral in Nederland en België, na eerdere sessies in Canada, de VS en Latijns-Amerika en Azië.



## WIJ KOPEN GOEDEREN EN DIENSTEN IN

Er komt heel wat kijken bij de inkoop van goederen en diensten. Op basis van strikte richtlijnen willen wij ervoor zorgen dat wij toeleveranciers eerlijk behandelen, dat wij ethisch verantwoord optreden en dat wij het effect op het milieu minimaliseren.

ING wil voor alle inkooprelaties een betrouwbare zakelijke partner zijn en zich gedragen volgens ethische normen. Onderdeel daarvan is een duidelijke focus op het beheersen van de milieueffecten van onze inkoopactiviteiten. Ook in 2005 zorgde de afdeling Corporate Procurement voor het verder professionaliseren van de inkoopmethoden

In 2005 betrok ING producten en diensten uit zes verschillende categorieën. De grootste daarvan was human resources en professionele diensten (31%), gevolgd door facility management (22%), IT-infrastructuur (19%), marketing en communicatie (17%), bedrijfsspecifieke toepassingen zoals marktinformatie, actuele koersinformatie (7%) en software voor bedrijfsapplicaties (4%).

### EEN BETROUWBARE PARTNER

#### Efficiëntie en minimumnormen

Als internationaal opererende onderneming koopt ING over de hele wereld bij veel externe partijen goederen en diensten in. ING wil zaken doen met de beste leveranciers in de markt en hanteert daarvoor efficiënte en transparante inkoopprocedures die formeel in 2004 in algemene inkoopvoorwaarden zijn vastgelegd. Deze voorwaarden zijn vervolgens in 2005 ingevoerd.

In het inkoopproces hanteert ING haar Procurement Principles & Policies. Hierin zijn aspecten als Algemene Inkoopvoorwaarden, omgaan met reciprociteit (veel (potentiële) leveranciers zijn ook belangrijke klanten van ING) en de gedragscode voor inkoopmedewerkers opgenomen. Dit staat garant voor een professioneel contact met onze zakelijke relaties. Ook hanteren wij overal waar wij zaken doen standaard inkoopinstrumenten en -voorwaarden. Over de hele wereld houden zo'n 350 ING-medewerkers zich bezig met inkoop.

In het inkoopproces zijn de bedrijfs-onderdelen zelf verantwoordelijk voor de beslissingen en het beheer van hun budget. De afdeling Procurement van

het bedrijfsonderdeel in kwestie ondersteunt en adviseert hen daarin.

#### Wereldwijde inkooporganisatie, lokale verschillen

ING werkt hard aan samenwerking tussen de verschillende inkoopafdelingen. Het Procurement Foundation programma stimuleert een grotere bewustwording en kennis van de inkoopprincipes en -strategie van ING. Tijdens de introductie van dit programma werd duidelijk dat bedrijfsonderdelen weliswaar veel gemeen hebben, maar dat men rekening moet houden met de lokale cultuur en wet- en regelgeving. ING heeft daarom besloten dat de algemene Procurement Principles en Policies op concernniveau ruimte moeten bieden voor aanpassingen aan de lokale situaties van de bedrijfsonderdelen.

#### Ons betaalgedrag

Net als in voorgaande jaren hebben wij in 2005 gewerkt aan een beter betaalgedrag. In 2004 zorgde implementatie van nieuwe automatisering voor een sterke verbetering van de betalings-termijn in de Verenigde Staten. Met dit systeem kunnen ING-medewerkers elektronisch bestelformulieren aan leveranciers toesturen en facturen controleren. Hierdoor verloopt ook

## Verantwoordelijkheid van toeleveranciers

Een verantwoord ondernemend bedrijf wil dat zijn leveranciers goede arbeidsomstandigheden bieden. Dit is echter moeilijk af te dwingen. Slechte werk-omstandigheden komen bij een controle meestal niet aan het licht. Nog moeilijker wordt het als de leverancier zelf ook weer een deel van het werk uitbestedt. Zo zou ING het zicht op de toeleveringsketen kwijt kunnen raken. ING heeft vooralsnog geen bewijzen dat haar leveranciers zich niet aan hun contractuele verplichtingen jegens hun medewerkers houden, maar

sluit niet uit dat dit door de groei van haar activiteiten in de toekomst kan voorkomen. Goede arbeidsomstandigheden, zoals een maximaal aantal werkuren per dag, dragen bij aan de productiviteit. Daar profiteren zowel de werkgever als de werknemer van. Het benadrukken van de voordelen van goede arbeidsomstandigheden is een effectieve manier om te zorgen dat leveranciers hun personeel correct behandelen.

#### WERELDWIJDE INKOOP VAN GOEDEREN EN DIENSTEN DOOR ING

in percentage bedrijfsonderdelen

Human Resources	31%
Facility Management	22%
Informatietechnologie	19%
Marketing en communicatie	17%
Zakelijke diensten	7%
Software-applicaties	4%



de elektronische goedkeuring van corresponderende facturen soepeler. In Canada, de VS en Latijns-Amerika is dan ook 79% van de rekeningen op tijd betaald in 2005. De standaard betalings-termijn werd verlengd van 36 dagen in 2004 naar 45 dagen in 2005, zodat in Noord- en Zuid-Amerika betere betalingsprestaties konden worden geboekt. In Nederland en België bedraagt de standaard betalings-termijn 30 dagen. Hier werd 68% van alle rekeningen op tijd betaald, dit was iets minder dan in 2004 (70%).

#### ETHISCHE NORMEN

Bedrijfsethiek bij ING betekent dat inkoopactiviteiten eerlijk, betrouwbaar en respectvol verlopen. Deze principes hebben wij vastgelegd in de ING Procurement Principles (voor wat betreft de operationele aspecten van het inkoopproces), in de ING Business Principles die voor iedere ING-medewerker gelden, en in de ING Procurement Code of Conduct.

#### ING Procurement Code of Conduct

In de ING Procurement Code of Conduct is beschreven welke ethische normen gelden voor inkoop. In deze ethische gedragscode vinden inkoop-medewerkers de regels over voorstellen en offertes, over persoonlijke voordelen, en over geschenken, reizen en etentjes. Andere belangrijke elementen zijn vertrouwelijkheid en de eis dat te allen tijde zakelijke doeleinden worden beoogd. 🧠

#### Selectie van leveranciers

Wij verwachten ook van onze leveranciers dat zij zich aan ethische normen houden. Bij elk inkooptraject wordt het hele inkoopproces en de selectie van leveranciers verzorgd, begeleid en uitgevoerd door een team dat bestaat uit leden van het bedrijfsonderdeel in kwestie en inkoopmedewerkers. Een standaardcontract bij ING bevat altijd bepalingen over de ethische normen uit de ING-gedragscode, over kinderarbeid, gezondheid, veiligheid en milieu.

Na de selectie van de leverancier beheert het bedrijfsonderdeel in samenwerking met de eigen inkoopafdeling het contract. Deze afdeling ziet toe op de uitvoering en naleving van het contract en het beheer van Service

Level Agreements (SLA's), en zorgt ervoor dat de leverancier zich aan de contractbepalingen houdt.

#### SOURCING

Binnen ING wordt sourcing al jaren toegepast. Sourcing is een verzamelterm voor de verschillende manieren om diensten aan externe toeleveranciers uit te besteden. Men onderscheidt 'outsourcing', 'insourcing', 'co-sourcing' en 'offshoring' (zie begrippenlijst sourcing). 'Wie kan wat waar het beste doen?' is de belangrijkste vraag die zich daarbij steeds aandient. Wij kijken voortdurend of andere bedrijven bepaalde activiteiten op hetzelfde hoge kwaliteitsniveau kunnen doen als wijzelf, maar flexibeler en tegen lagere kosten. Zo zijn catering- en schoonmaakwerkzaamheden in Nederland, België en de Verenigde Staten als eerste uitbesteed, later gevolgd door informatietechnologie. In 2005 kondigde ING aan een deel van Operations/IT Banking in de Benelux te gaan uitbesteden aan een externe partij. Toen werd bekend gemaakt dat er in 2006 ongeveer 2.200 medewerkers de overstap naar toeleveranciers zullen maken.

#### BEGRIPPENLIJST SOURCING

##### Outsourcing

Uitbesteding van een bedrijfsproces aan een externe leverancier

##### Offshoring

Uitbesteding aan een lagelonenland

##### Insourcing

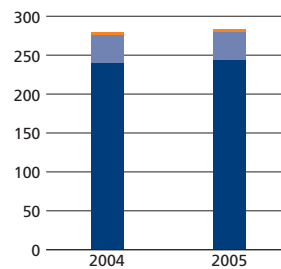
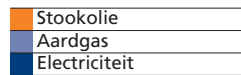
Interne uitvoering van een bedrijfsproces, ook voor andere bedrijven

##### Co-sourcing

Gezamenlijke uitvoering van een activiteit met een ander bedrijf (bijvoorbeeld inkoop)

## WIJ KOPEN GOEDEREN EN DIENSTEN IN

VERVOLG

**ENERGIEVERBRUIK**  
in kiloton CO<sub>2</sub>

Tijdens een sourcingproces streeft ING naar goede arbeidsrelaties met haar medewerkers. In 2005 is voor Nederland in samenspraak met de vakbonden een Sourcing Protocol opgesteld. Bij de keuze voor een externe toeleverancier weegt ING diverse criteria mee, zoals bedrijfscultuur, arbeidsomstandigheden en carrièremogelijkheden.

**OMGAAN MET ENERGIE, REIZEN EN PAPIER**

ING koopt niet alleen veel goederen en diensten in, maar koopt als kantorenorganisatie ook grote hoeveelheden energie en papier in. Wij rekenen het tot onze verantwoordelijkheid om daarmee om te gaan op een manier die het milieu zo min mogelijk schade berokkent.

**Interne milieuverklaring**

In 2005 hebben wij een nieuwe interne milieuverklaring aangenomen, de Global Environmental Statement, waarin onze zorg voor het milieu wordt benadrukt. De verklaring onderstreept ING's overtuiging dat gezonde economische groei en zorg voor het milieu kunnen samengaan en dat er voor bedrijven als ING

een rol is weggelegd in de bijdrage aan duurzame ontwikkeling. ING onderscheidt drie terreinen waarop het milieueffect van ING het sterkst voelbaar is en die beter kunnen worden beheerst: energieverbruik, dienstreizen en papierverbruik. Genoemde verklaring wordt naar verwachting in 2006 officieel van kracht en is van toepassing op alle bedrijfsonderdelen van ING. 🌱

**Energieverbruik**

Op energiegebied is ING voortdurend bezig met de invoer of verbetering van interne programma's voor efficiënt energieverbruik. Veel bedrijfsonderdelen hebben energiebesparende projecten of zijn ermee bezig. Energiebesparing is goed voor het milieu en leidt tot lagere kosten. De stijging van de olie- en gasprijzen vormt daarbij een extra stimulans om zuinig met energie om te (blijven) gaan.

In Nederland is de financiële sector gehouden aan een overeenkomst over efficiënt energieverbruik. ING heeft deze ondertekend. Als onderdeel daarvan bewaakt Facility Management doorlopend het energieverbruik van de ING-activiteiten in Nederland. ING België

investeert al ruim twintig jaar in het terugdringen van het energieverbruik. In 2005 ontving ING België het eco-dynamisch label van het Brusselse Instituut voor Milieubeheer.

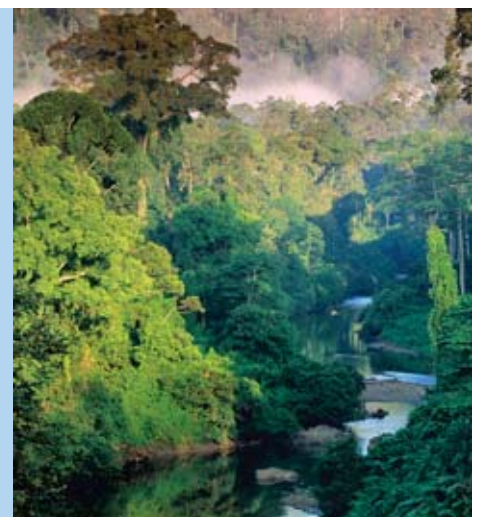
Via de nieuwe wereldwijde interne milieuverklaring spoort de Raad van Bestuur bedrijfsonderdelen aan waar en wanneer mogelijk gebruik te maken van duurzame energie. Zo wil ING in 2006 50% van het energieverbruik in Nederland uit duurzame energiebronnen betrekken.

**Dienstreizen**

ING wil het aantal dienstreizen beperken door het gebruik van alternatieve communicatievormen zoals videoconferencing. Alleen als die ontoereikend zijn, komen dienstreizen in beeld. Op dit moment wordt bij 78% van de bedrijfsonderdelen het gebruik van openbaar vervoer actief bevorderd. 30% van hen heeft een programma om deze mogelijkheden actief te ondersteunen en 33% van de bedrijfsonderdelen is bezig met de ontwikkeling van zo'n plan.

**CO<sub>2</sub>-uitstoot aan banden**

Om de CO<sub>2</sub>-uitstoot als gevolg van dienstreizen te compenseren, heeft de Raad van Bestuur een compensatieprogramma opgezet. ING ondersteunt de (her)aanplant van 300 hectare beschadigd tropisch regenwoud in de Danum Valley Conservation Area in Sabah, Maleisië. Dit zal de uitstoot als gevolg van internationale dienstreizen compenseren. In combinatie met de keuze voor groene stroom zorgt dit in de periode 2005-2008 naar verwachting voor een daling van en/of compensatie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van ING Groep met 30%. Voor meer informatie over dit project zie onze website. 🌱

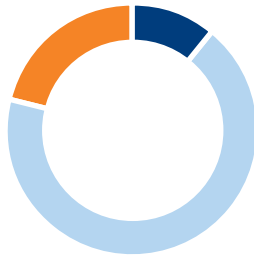


#### KWALITEIT METING VLUCHTGEGEVENS

in percentage bedrijfsonderdelen

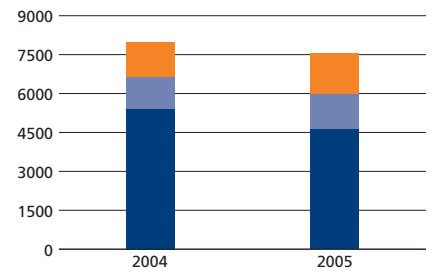
Dekkingsgraad 81.800 FTEs

Registratie afgelegde kilometers in de lucht	11%
Registratie aantal vluchten	68%
Informatie niet beschikbaar	21%



#### PAPIERVERBUIK in kiloton

Drukwerk, commerciële doeleinden
Drukwerk, kantoor-doeleinden
Briefpapier



Per 1 januari 2006 geldt voor medewerkers van ING Nederland nieuw beleid voor leaseauto's. Nieuwe diesel-auto's moeten zijn voorzien van speciale roetfilters, waardoor zij voldoen aan bepaalde maatstaven voor uitstootbeperking. Ongeveer de helft van de 6.200 leaseauto's van ING in Nederland rijdt op diesel. Met ingang van 1 januari van dit jaar mogen medewerkers alleen nog nieuwe leaseauto's kiezen met energielabel A, B of C.

#### Papierverbruik

ING wil het papierverbruik verder omlaag brengen door het gebruik van internet, intranet en document-imaging (filmen) te vergroten. De Raad van Bestuur stimuleert de bedrijfsonderdelen om milieuvriendelijk papier te gebruiken: ongebleekt (elementair chloorvrij, ECF), volkomen chloorvrij (TCF) en afkomstig uit duurzame bronnen.

## FSC-keurmerk

Het Global Environmental Statement van ING voorziet in een verlaging van het papierverbruik. Ondanks elektronische gegevensopslag en -uitwisseling gaat er bij ING nog altijd een aanzienlijke hoeveelheid papier om. Het gebruik van milieuvriendelijk papier, dat wil zeggen ongebleekt en voorzien van het FSC-keurmerk ('Forest Stewardship Council'), wordt thans op concernniveau gestimuleerd. In 2005 is daartoe een overeenkomst getekend met de drukker van vrijwel alle publicaties van ING. Deze regeling ging in 2006 in.



## WIJ MAKEN DEEL UIT VAN DE SAMENLEVING

Ondernemingen maken integraal deel uit van de samenleving. Bij ING zijn wij ons daar al lange tijd van bewust. Daarom houden wij ons bezig met talrijke lokale en mondiale vraagstukken, vooral in minder bevoorrechte gemeenschappen.

ING streeft naar goed 'corporate citizenship'. Dat doen we door een actieve rol te spelen in de landen waar we werkzaam zijn, en door ons via sponsoring, donaties en vrijwilligerswerk door onze medewerkers in te zetten voor onderwerpen met een mondiaal karakter. De activiteiten verschillen per bedrijfs onderdeel en per land, afhankelijk van de cultuur en de behoeften van de gemeenschap enerzijds, en de keuzes van de medewerkers en het management van ING anderzijds.

### DEELNAME AAN INTERNATIONAAL DEBAT

Van wereldwijd opererende ondernemingen wordt een bijdrage aan het oplossen van mondiale problemen verwacht. Wij nemen deel aan vele discussies over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Partners in deze discussies zijn onder meer niet-commerciële financiële instellingen, overheden, internationale organisaties, andere ondernemingen, duurzaamheidsraden en niet-gouvernementele organisaties (NGO's).

### Samenwerkingsverbanden en microkredieten

De projecten en samenwerkingsverbanden waaraan wij deelnemen, hebben niet altijd een commerciële basis, maar kunnen ook een maatschappelijk doel hebben, zoals armoedebestrijding en verbetering van onderwijs. Wij bieden onze diensten aan via samenwerking met specifieke organisaties. 2005 werd door de Verenigde Naties uitgeroepen tot het Jaar van het Microkrediet. ING Nederland was een van de belangrijkste sponsors.

Microfinanciering is bedoeld voor mensen die geen toegang hebben tot kredietfaciliteiten via een reguliere bank. Voor kleine ondernemers en particulieren in opkomende markten is het een belangrijke ingang tot financiële diensten. Hiermee kunnen zij de armoedecyclus doorbreken. Wij werken samen met het Kapitaalontwikkelingsfonds van de Verenigde Naties (UNCDF) en met Oikocredit, een van de grootste instellingen voor financiering met privaat geld in de microkredietsector. Via deze samenwerkingsverbanden biedt ING microfinancieringsinstellingen de mogelijkheid medewerkers van ING als adviseur in te schakelen bij

microfinancieringsprojecten over de hele wereld. Daarmee kunnen wij hen helpen hun activiteiten te verbeteren en hun diensten uit te breiden.

Wij hebben meegewerkt aan 16 projecten, waarvan acht in opkomende markten. Geïnspireerd door de positieve effecten van microfinanciering, sloten 2.850 ING-medewerkers zich in 2005 aan bij ING Microfinance Support. Daarnaast stimuleert ING haar Nederlandse medewerkers om te investeren in het Oikocredit Nederland Fonds.

### OESO

In september 2005 sloot ING een nieuwe samenwerkingsovereenkomst met de Wereldbank en de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO). De samenwerking omvat een onderzoek in een groot aantal opkomende economieën en landen die zich in een overgangsfase bevinden naar de resultaten van geprivatiseerde pensioenregelingen over de afgelopen twintig jaar. Het project richt zich op de financiële prestaties van particuliere pensioenfondsen. De onderzoeksresultaten zullen via conferenties, workshops en publicaties bekend worden gemaakt.

## Kennis delen

ING biedt microfinancieringsinstellingen de kans om technisch deskundigen van ING in te schakelen. Medewerkers van ING delen dan hun kennis op het terrein van onder andere productontwikkeling, communicatie en marketing, planning, automatisering en risicobeheer.

Zo ging Tjasse Biewenga, auditmanager bij de Corporate Audit Services van ING in

Nederland, voor drie weken naar het Russische Nizhny Novgorod om de FORUS Bank, een van de grootste banken voor microfinanciering van het land, te adviseren om een risicogebaseerd accountantsonderzoek op te zetten.

FORUS Bank heeft 16.500 klanten en het totale uitstaande krediet bedraagt EUR 12 miljoen. De leningen worden hoofdzakelijk verstrekt aan onafhankelijke ondernemers.

### NFX

ING is partner in the Netherlands Financial Sector Development Exchange (NFX). Dit publiek-private initiatief van de overheid en de financiële sector bundelt de kennis en ervaring van partners om de ontwikkeling van de financiële sector in opkomende markten en transitielanden te bevorderen. ING assisteert en adviseert bij verschillende projecten; bijvoorbeeld in Macedonië, met het implementeren van IFRS-standaarden door de Macedonische banksector.

### IGA

De Institutionele en Overheidsadviesdienst van ING (IGA), voert advies- en reorganisatieprojecten uit voor commerciële banken, verzekeringsmaatschappijen, overheden, de Europese Unie en internationale financiële instellingen. In 2005 werd IGA gevraagd de eerste internationale bank van Mauritanië op te richten en te besturen. Een ander samenwerkingsproject van IGA is de reorganisatie van de Krung Thai Bank in Thailand.

### Internationale werkgroepen

ING neemt over de hele wereld deel aan verschillende werkgroepen die betrokken zijn bij duurzaam en ethisch ondernemerschap. Dit zijn onder meer de Internationale Kamer van Koophandel, het Wereldeconomisch Forum en de Ronde Tafel over Mensenrechten van Amnesty International. Ook was ING in 2005 lid van de World Business Council for Sustainable Development. We namen deel aan de Mondiale Ronde Tafel over Klimaatveranderingen met ruim 150 vooraanstaande stakeholders uit de hele wereld. Hier worden onderwerpen

besproken die een deugdelijk overheidsbeleid op het gebied van klimaatverandering gestalte kunnen geven. 65% van onze bedrijfsonderdelen is vertegenwoordigd in nationale organisaties, commissies en/of werkgroepen die zich richten op de rol van ondernemingen in de samenleving en de gemeenschap, en op het gebied van duurzame ontwikkeling.

### Luisteren naar de maatschappij

Bepaalde groepen stellen ons soms vragen over onze ethiek en integriteit. Bij het beoordelen van onze activiteiten houden wij contact en voeren open



**1** Tjasse Biewenga (links): "Het was een hele uitdaging om met accountants samen te werken in een totaal verschillende omgeving en compleet andere bedrijfs-cultuur, bij een ander bedrijf en in een andere taal. In 14 dagen tijd hebben we een instrument ontwikkeld waarmee het management de risico's kan beoordelen."

## WIJ MAKEN DEEL UIT VAN DE SAMENLEVING

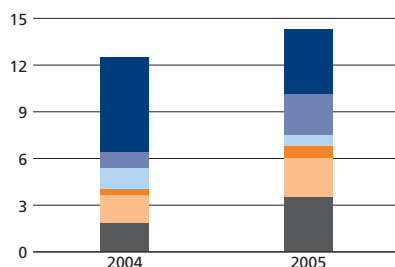
VERVOLG

VERDELING VAN DONATIES  
PER CATEGORIE

in miljoenen euro's



\*Overig inclusief armoede, gezondheidszorg, milieu en maatschappij



discussies met deze groepen. Wanneer de belangen van de samenleving en die van een individuele onderneming uiteenlopen kunnen zich maatschappelijke problemen voordoen. ING streeft ernaar deze problemen proactief te benaderen. Met een aantal NGO's heeft ING regelmatig contact, met vele andere incidenteel. Voorbeelden van deze NGO's zijn Amnesty International, BankTrack, Milieudefensie en het Wereld Natuur Fonds. Samen met de bedrijfsonderdelen en de betreffende stakeholders trachten wij tot oplossingen te komen die voor alle betrokken partijen aanvaardbaar zijn.

SPONSORING, DONATIES EN  
VRIJWILLIGERSWERK

In 2004 implementeerde ING na een uitgebreide evaluatie nieuw beleid voor maatschappelijke projecten en sponsoring. Het huidige beleid is gericht op een meer uniforme benadering van maatschappelijke betrokkenheid, sponsoring, donaties en vrijwilligerswerk. De drie belangrijkste speerpunten zijn: ING Chances for Children, marathonsponsoring en kunst en cultuur. Naast deze belangrijkste speerpunten is ING ook betrokken bij watermanagement-projecten, noodhulp en de sponsoring

van andere sportevenementen. Alle sponsoringactiviteiten en donaties hebben één ding gemeen: eerst stellen we een voorbeeld, dan werken we samen met de lokale organisatie, waarbij we niet alleen financiering aanbieden maar ook onze expertise op uiteenlopende terreinen, en ten slotte verdiepen we de contacten en expertise zodat het project door de hele gemeenschap breed wordt gesteund.

## ING Chances for Children

Sinds een aantal jaren is ING betrokken bij talrijke lokale ontwikkelingsactiviteiten over de hele wereld. Om een sterke basis voor al deze gemeenschapsinitiatieven te creëren, hebben we deze activiteiten ondergebracht in het programma 'ING Chances for Children'. Dit is een ondernemingsbreed programma met als doel jonge kinderen de kans te geven onderwijs te volgen. Circa EUR 30 is al genoeg om één kind een heel jaar naar school te laten gaan. Ons doel is voor eind 2007 te realiseren dat 50.000 kinderen in India, Brazilië en Ethiopië toegang hebben tot het basisonderwijs. Om dit doel te verwezenlijken, werken we samen met Unicef, het kinderfonds van de VN. Dit samenwerkingsverband houdt in dat de bedrijfsonderdelen van ING samenwerken met lokale

Unicef-kantoren. Zo profiteren zij van elkaars unieke positie in de gemeenschap. Eind 2005 waren we goed op weg om ons doel te bereiken. We brachten voldoende geld bij elkaar om 34.000 kinderen basisonderwijs te laten volgen. Het geld was afkomstig van bedrijfsdonaties, specifieke marketinginitiatieven en salarisbijdragen. Onder de paraplu van ING Chances for Children is een vrijwilligersstructuur opgezet voor alle nieuwe en bestaande lokale onderwijs- en kindgerelateerde projecten binnen ING. 🌍

## Marathonsponsoring

ING sponsort uiteenlopende mondiale, nationale en lokale hardloopevenementen. Sponsoring biedt ING een aantal voordelen, zoals publiciteit en mogelijkheden voor marketing en relatiebeheer. Onze medewerkers treden vaak op als vrijwilliger bij de gesponsorde activiteiten. Het programma Globe-runners omvat wereldwijde sponsoring, waarbij ING de titelsponsor is van zes marathons en medesponsor van veel lokale hardloopevenementen. Het initiatief 'Run For Something Better' werd in 2003 geïntroduceerd, toen ING voor het eerst de marathon van New York sponsorde. Dit initiatief houdt in dat vier vrouwelijke topatleten strijden om prijzengeld dat




## 'Mejor Escuela'

In Chili zet ING zich, als onderdeel van het programma 'ING Chances for Children,' in voor een direct steun- en interventieprogramma voor gemeentescholen voor arme leerlingen. Het project 'Mejor Escuela' (betere school) is gebaseerd op vrijwilligerswerk, waarbij deskundigen van ING de scholen periodiek bezoeken om het kwaliteitsverbeteringsproces te begeleiden. Vrijwilligers van ING ontwikkelen workshops wiskunde en talen voor leerlingen van de vierde klas van de lagere school.

## EUR 230.000 voor water

Met donaties die werden toegezegd bij de opening van ING House sponsort ING waterprojecten in India en China. In India zijn in 2005 een project en de bouw van twee betonnen waterreservoirs afgerond. In China is begonnen met een waterproject dat voor ongeveer 5.000 mensen moet leiden tot betere leefomstandigheden.

zij zullen besteden aan liefdadigheidsinstellingen in de stad zelf en aan een project naar eigen keuze. Dit idee is overgenomen door de andere grote ING marathons en vormt inmiddels de hoeksteen van het Globerunners-programma. 

### Kunst en cultuur

Een derde maatschappelijk aandachtsgebied voor de sponsoring- en donatie-activiteiten van ING is kunst en cultuur. In 2005 tekende ING een sponsorovereenkomst met het Rijksmuseum te Amsterdam, de belangrijkste bewaarplaats van het Nederlands nationale cultureel erfgoed. De sponsoring is in eerste instantie aangegaan voor een periode van zes jaar. ING zal de collectie van het museum onder de aandacht van haar klanten brengen. Alleen in Nederland zijn dat er al circa zeven miljoen. Het Rijksmuseum heeft ING toestemming verleend klanten uit te nodigen voor feestelijkheden en evenementen die het museum in Nederland of daarbuiten organiseert. ING medewerkers in Nederland krijgen een jaar gratis toegang tot het museum.

### Noodhulp

Toen Zuidoost-Azië in december 2004 werd getroffen door een tsunami,

opende ING Groep een Tsunami Support Account. In december 2005 was 95% van het geld voor de wederopbouw in de regio (in totaal EUR 1 miljoen) overgedragen aan 14 NGO's in India, Indonesië, Sri Lanka en Thailand. Ongeveer de helft van het geld is gedoneerd aan Atjeh, in het noorden van Indonesië, de zwaarst getroffen regio. In het kader van onze specifieke aandacht voor kinderen en onderwijs werd voorts geld gedoneerd aan Room to Read, een internationale NGO die zich bezighoudt met het onderwijs aan kinderen in ontwikkelingslanden, en werd EUR 50.000 geschonken voor de bouw van twee scholen in Sri Lanka. Ook boden veel individuele ING-medewerkers vrijwillig hun hulp aan in door de tsunami getroffen gebieden.

2005 kende vele orkanen die een verwoestende uitwerking hadden op Centraal-Amerika. ING Mexico bood lokaal hulp aan. Onze medewerkers in Mexico kwamen allereerst onze serviceverplichtingen jegens de klanten na, en daarnaast startten zij een campagne onder de naam '5+1'. Deze had in eerste instantie tot doel vijf ton rijst, bonen, blikvoedsel, en melkpoeder voor de slachtoffers in te zamelen, en

1 miljoen peso (EUR 79.400) voor de wederopbouw van de getroffen gebieden. Het resultaat was '20+2'. Twintig ton voedsel en elke door medewerkers geschonken peso werd door ING Mexico verdubbeld. Het totaalbedrag was twee miljoen peso.

De orkanen Katrina en Rita brachten enorme verwoestingen teweeg in de Amerikaanse staten Louisiana en Mississippi. Samen met de American Association of School Administrators (AASA) wil ING de kinderen in de getroffen gebieden helpen weer een normaal leven te leiden door hen weer naar school te laten gaan. ING schonk EUR 200.000 aan de 24 zwaarst getroffen schooldistricten in deze twee staten. Deze donatie kwam bovenop de EUR 750.000 die ING al aan het Amerikaanse Rode Kruis had geschonken.

### Vrijwilligerswerk

De ING Business Principles stimuleren de betrokkenheid van medewerkers bij de samenleving. Vrijwilligerswerk houdt meer in dan tijd en expertise investeren: het is een blijk van geëngageerdheid en betrokkenheid. Zo'n 58% van de bedrijfsonderdelen heeft formeel beleid geïmplementeerd voor vrijwilligerswerk.

## Muzikale geldinzameling

Als onderdeel van het programma 'ING Chances for Children' organiseerde ING in Spanje een concert 'door en voor kinderen' om geld in te zamelen voor Unicef. Het uit jongeren samengestelde Presjovem-orkest bracht een klassiek kinderrepertoire ten gehore. In totaal werd EUR 27.470 ingezameld.!

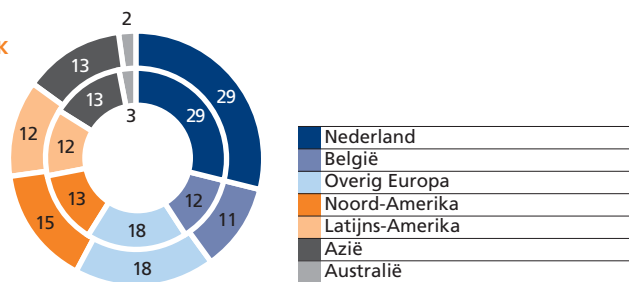


# VERSLAGGEVINGSRICHTLIJNEN

## GRI Contents Index

### DEKKINGSGRAAD MVO-ONDERZOEK AFGEZET TEGEN TOTAAL ING in percentages van FTEs

Buitenste cirkel: Totaal ING,  
onder 116.600 FTEs  
Binnenste cirkel: MVO-onderzoek  
onder 105.100 FTEs  
(90% of ING)



### REIKWIJDTE VAN DIT VERSLAG

Met dit rapport brengt ING verslag uit over haar wereldwijde activiteiten en vorderingen op het gebied van verantwoord ondernemen. In dit verslag zijn kwalitatieve en kwantitatieve gegevens over het jaar 2005 opgenomen en rapporteren wij over de gemaakte vorderingen in het verslagjaar. Het verslag is opgebouwd rondom de belangrijkste activiteiten van ING. Het richt zich op die aspecten van verantwoord ondernemen die het meest relevant zijn voor de onderneming en haar belangrijkste stakeholders.

### SELECTIE VAN ONDERWERPEN

Wij rapporteren over onderwerpen die van belang zijn in de relatie met onze stakeholders. Deze zijn onder meer beschreven in de Business Principles van ING uit november 2004 en de richtlijnen voor duurzaam ondernemen uit 2002 van het Global Reporting Initiative (GRI), alsmede de supplementen voor de financiële sector (SPI Finance 2002 respectievelijk EPI Finance 2005). In 2005 hebben we een aantal stappen gezet om ervoor te zorgen dat het rapport beter aansluit bij de meest relevante onderwerpen. Dit zijn:

- De belangrijkste performance-indicatoren voor Verantwoord Ondernemen, die in 2003 zijn ingevoerd, zijn opnieuw vastgesteld aan de hand van de meest recente GRI-supplementen voor de financiële sector.
- De divisies van ING zijn nauw betrokken bij het vaststellen van de onderwerpen.
- Ook is rekening gehouden met de opmerkingen van verschillende externe stakeholders. Ons doel voor 2006 is om stakeholders nog intensiever bij het verslaggevingsproces te betrekken.

### BEGRENZING

ING heeft geen wereldwijd managementinformatiesysteem voor verantwoord ondernemen dat vergelijkbaar is met het systeem voor het bijeenbrengen van financiële informatie voor het Jaarverslag. De informatie voor dit verslag is op verschillende niveaus binnen de organisatie verzameld. Het gevolg is dat de dekkingsgraad en de kwaliteit van de berichtgeving per specifiek onderdeel en per performance-indicator kunnen verschillen. De beschrijving van het wereldwijde beleid, de procedures en de monitoringsystemen heeft vooral betrekking op compliance, kredietrisicobeheer, operationeel risicobeheer, centrale inkoop en personeelszaken. Resultaten die zijn verzameld via centrale systemen, zijn ook in dit verslag opgenomen. Bijna alle financiële informatie is gebaseerd op geconsolideerde cijfers uit het jaarverslag 2005. Informatie over de implementatie van het beleid voor verantwoord ondernemen en de gegevens van onze wereldwijd actieve bedrijfsonderdelen zijn verkregen uit intern onderzoek. Hierbij hebben we gebruik gemaakt van een geïntegreerd instrument, de Corporate Responsibility Tool. Dit instrument verzamelt, extraheert, valideert en communiceert managementinformatie over verantwoord ondernemen. De respondenten voor dit maatschappelijk verslag over 2005 vertegenwoordigen 90% van het totaal aantal medewerkers. Het aantal deelnemende landen bedraagt nu 37. Op onze website staat een overzicht van de deelnemende bedrijfsonderdelen en landen waar ING actief is. Ernst & Young Accountants heeft de betrouwbaarheid van de informatie

Op de website van ING staat de GRI-inhoudsopgave met verwijzingen naar alle onderwerpen met bijbehorende teksten, tabellen en grafieken in dit verslag die betrekking hebben op de Global Reporting Initiatives. Als de kern-indicatoren van GRI volgens de financiële indicatoren van SPI of naar onze mening niet van toepassing zijn op ING, dan wordt dit duidelijk aangegeven. Bezoek [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) voor meer informatie over GRI-indicatoren.

in dit verslag onderzocht. Hun assurance-rapport is opgenomen op bladzijde 35.

### CONSISTENTIE IN HET RAPPORTAGEPROCES

De herindeling van het verslag op basis van onze activiteiten, in plaats van op stakeholders, heeft de consistentie van onze rapportage niet wezenlijk beïnvloed. De lezer wordt echter voor meer gedetailleerde informatie over corporate governance – voorheen opgenomen onder het hoofdstuk Aandeelhouders – verwezen naar het Jaarverslag 2005 van ING Groep. In 2005 werd informatie verzameld van de bedrijfsonderdelen via een nieuwe, gebruiksvriendelijke vragenlijst. Op basis van betere informatie hebben we twee cijfers over 2004 significant aangepast. Deze aanpassingen hebben betrekking op aardgas en het budget voor opleiding en ontwikkeling. Ook is het cijfer voor papierverbruik aangepast als gevolg van een beperktere dekkingsgraad. Er zijn geen grote herzieningen of wijzigingen opgetreden in de methode waarop de belangrijkste economische, milieutechnische en sociale gegevens worden gemeten. Hoewel wij uitgaan van de betrouwbaarheid van de gerapporteerde gegevens, beseffen we dat er een bepaalde mate van onzekerheid bestaat die inherent is aan het meten, berekenen en schatten van gegevens.

# ASSURANCE-RAPPORT

## ASSURANCE-RAPPORT

### Opdracht en verantwoordelijkheden

Wij hebben de assurance-opdracht ontvangen om het 'Maatschappelijk Verslag 2005' van ING Groep N.V. (ING) te Amsterdam te beoordelen. De reikwijdte van het verslag en de verslaggevingsgrondslagen, inclusief de inherente specifieke beperkingen die de betrouwbaarheid van de in het verslag opgenomen informatie kunnen beïnvloeden, zijn uiteengezet op pagina 34 van dit verslag. Dit verslag is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de leiding van ING. Het is onze verantwoordelijkheid een onafhankelijk oordeel te geven over de juistheid en toereikendheid van dit verslag. Een beoordelingsopdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid voor onze conclusies. De diepgang van de werkzaamheden is geringer dan bij een controleopdracht en daarom wordt bij een beoordelingsopdracht minder zekerheid verkregen dan bij een controleopdracht.

### Reikwijdte van de verrichte werkzaamheden

Onze beoordeling is verricht overeenkomstig de in Nederland algemeen aanvaarde richtlijn met betrekking tot het verrichten van Assurance-opdrachten, zoals vastgesteld door de International Federation of Accountants en het Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants (Koninklijk NIVRA), de door het NIVRA opgestelde Ontwerp-Richtlijn 'Assurance-opdrachten ten aanzien van maatschappelijke verslagen' en de Gedrags- en Beroepsregels voor Registeraccountants 1994 (GBR-1994).

Op basis daarvan hebben wij de door ons noodzakelijk geachte werkzaamheden verricht om een deugdelijke grondslag voor onze conclusies te verkrijgen. Onze belangrijkste beoordelingswerkzaamheden bestonden uit:

- Het verkrijgen van inzicht in de branche en zijn meest relevante maatschappelijke issues;
- Het beoordelen van de grondslagen van verslaggeving, alsmede van belangrijke schattingen en berekeningen, die bij het opmaken van het 'Maatschappelijk Verslag 2005' van ING zijn toegepast;
- Het uitvoeren van analytische procedures zowel op Groepsniveau als Business Line niveau gericht op het beoordelen van de kwantitatieve gegevens;
- Het door middel van deelwaarnemingen toetsen van de onderbouwing van de verstrekte kwalitatieve en kwantitatieve informatie en het bestuderen van relevante bedrijfsdocumenten;
- Het houden van interviews met verantwoordelijke functionarissen, vooral gericht op het beoordelen van de plausibiliteit van de verstrekte kwalitatieve en kwantitatieve informatie in het 'Maatschappelijk Verslag 2005' van ING;
- Het beoordelen of de informatie 'Aanvullende Prestatiegegevens ING Maatschappelijk Verslag 2005' op de website van ING gedateerd 31 maart 2006 en waarnaar in dit 'Maatschappelijk Verslag 2005' wordt verwezen verenigbaar is met de informatie in het 'Maatschappelijk Verslag 2005';
- Het evalueren van het algehele beeld van het 'Maatschappelijk Verslag 2005' van ING, mede door toetsing van de inhoud van het verslag aan de verslaggevingrichtlijnen die zijn opgenomen in de Handreiking maatschappelijke verslaggeving van de Raad voor de Jaarverslaggeving en de richtlijnen van het Global Reporting Initiative.

### Conclusies

Op grond van onze beoordeling is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat:

- de kwantitatieve gegevens in het 'Maatschappelijk Verslag 2005' van ING onjuistheden van materieel belang bevatten;
- de beschrijving van het beleid en de maatregelen in het 'Maatschappelijk Verslag 2005' van ING geen goed inzicht geeft in de geleverde inspanningen gedurende 2005; en
- de informatie 'Aanvullende Prestatiegegevens ING Maatschappelijk Verslag 2005' op de website van ING, gedateerd 31 maart 2006, en waarnaar in dit 'Maatschappelijk Verslag 2005' wordt verwezen, niet verenigbaar is met de informatie in het 'Maatschappelijk Verslag 2005'.

## Amsterdam, 31 maart 2006

### Ernst & Young Accountants

namens deze,

Rob J.W. Lelieveld RA

drs. Jan J. Nooitgedagt RA

## VOORTGANGSVERSLAG

AANDACHTS- GEBIED	DOELSTELLINGEN EN VOORNEMENS 2005	VOORTGANG IN 2005
<b>WIJ HOUDEN ONS AAN DE SPELREGELS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zelfevaluatie mensenrechten door het topmanagement</li> <li>Dekkingsgraad ORM-incidentrapporten uitbreiden naar 98% voor alle bancaire bedrijfsonderdelen en 90% voor alle verzekeringsonderdelen.</li> <li>Certificaathouders verder stimuleren gebruik te maken van stemmen op afstand.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zelfevaluatie mensenrechten dit was jaar geen speerpunt voor het topmanagement daar voorrang werd gegeven aan het verbeteren en versterken van het compliancebeleid.</li> <li>Eind 2005 was de dekkingsgraad van de incidentrapporten van alle bancaire bedrijfsonderdelen 95% en van alle verzekeringsonderdelen 90%.</li> <li>ING heeft een standpunt ingenomen aangaande de code-Tabaksblat. Daarnaast ondersteunt in Nederland de Stichting Communicatiekanaal Aandeelhouders het stemmen op afstand via internet.</li> </ul>
<b>WIJ ZIJN ER VOOR ONZE KLANTEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prioriteit geven aan klanttevredenheid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het merendeel van de bedrijfsonderdelen heeft actieplannen opgesteld waarin de klant centraal staat.</li> </ul>
<b>WIJ FINANCIEREN EN INVESTEREN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Equator Principles vóór juni 2005 volledig implementeren en de rapportage daarover intensiveren.</li> <li>Implementatie van nieuw beleid inzake de defensie-industrie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Equator Principles zijn voor juni 2005 volledig geïmplementeerd. Daarnaast is de rapportage geïntensiveerd.</li> <li>Het beleid op het gebied van de defensie-industrie is geactualiseerd.</li> </ul>
<b>WIJ EN ONZE MEDEWERKERS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Per divisie plannen maken om divers samengestelde teams te creëren.</li> <li>Lancering van 'Live ING'.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De meest divisies hebben dergelijke plannen ook daadwerkelijk geïmplementeerd.</li> <li>In verschillende regio's is gestart met 'Live ING', een leerprogramma over de strategische prioriteiten van ING en de organisatiestructuur.</li> <li>Er is een wereldwijde toolkit ontwikkeld voor de werving van afgestudeerden. Ons streven is om op langere termijn tot de top-25 te behoren in de landen die voor ING van belang zijn.</li> </ul>
<b>WIJ KOPEN GOEDEREN EN DIENSTEN IN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal onderzoeken naar de prestaties van leveranciers uitbreiden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ING heeft goed inzicht gekregen in de relatie met haar grootste leveranciers. Dit inzicht zal de kwaliteit van toekomstige onderzoeken naar de prestaties van leveranciers vergroten.</li> <li>ING Groep heeft in 2005 een nieuw intern milieubeleid goedgekeurd waaraan toekomstige milieueactiviteiten moeten zijn onderworpen.</li> </ul>
<b>WIJ MAKEN DEEL UIT VAN DE SAMENLEVING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sponsorschap van het Jaar van het Microkrediet 2005 van de Verenigde Naties.</li> <li>Wereldwijde samenwerking zoeken voor 'Chances for Children' en met dit project van start gaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De sponsoring door ING van het Jaar van het Microkrediet 2005 van de VN is afgerond.</li> <li>Nadat overeenstemming is bereikt over een wereldwijd samenwerkingsverband, heeft het ING Chances for Children programma tot 2007 de krachten gebundeld met Unicef. ING stelt zich ten doel dat 50.000 kinderen toegang hebben tot het basis-onderwijs eind 2007. Inmiddels gaan reeds 34.000 kinderen naar school. Hiermee heeft ING Chances for Children de doelstelling van 12.500 voor 2005 meer dan gehaald.</li> </ul>
<b>VERSLAG- GEVINGSRICHT- LIJNEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek doen naar de verwachtingen van de stakeholders op het gebied van rapportage over verantwoord ondernemen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De divisies van ING zijn nauw betrokken bij het aangeven van onderwerpen op het gebied van maatschappelijk ondernemen die relevant zijn voor onze activiteiten. Daarnaast zijn verscheidene externe stakeholders geconsulteerd over wat zij van onze rapportage over maatschappelijk verantwoord ondernemen verwachten.</li> </ul>

## ALGEMENE INFORMATIE

Maatschappelijk Verslag 2005  
31 maart 2006

**ING PUBLICATIES 2005**

- Jaaroverzicht, Nederlands en Engels;
- Jaarverslag, Nederlands en Engels;
- Maatschappelijk verslag, Nederlands en Engels;
- Annual Report on Form 20-F (volgens SEC-richtlijnen), Engels;

Deze publicaties kunnen worden aangevraagd op internet:  
[www.ing.com/group](http://www.ing.com/group),  
onder 'Bestel ING Publicaties'  
per fax: 0411 652 125  
per post: Postbus 258, 5280 AG Boxtel.

**ING GROEP N.V.**

Amstelveenseweg 500,  
1081 KL Amsterdam  
Postbus 810, 1000 AV Amsterdam  
Nederland  
Telefoon 020 541 5411  
Fax 020 541 5444  
Internet: [www.ing.com](http://www.ing.com)

Handelsregister Amsterdam,  
nr. 33231073

## DOELSTELLINGEN EN VOORNEMENS 2006

- ING wil onderzoeken in hoeverre Wholesale Banking het beleid op het gebied van de mensenrechten naleeft.
- Voor 2006 wil ING de dekkingsgraad van de incidentrapportage verder verbeteren, en deze voor het verzekeringsbedrijf gelijk trekken aan die van het bankbedrijf.
- Voor 2006 en daarna wil ING het stemmen op afstand verder stimuleren.
- In 2005 zijn de eerste stappen gezet in de richting van een nieuw compliancebeleid voor ING Groep. Het implementatieproces moet voor eind 2006 zijn afgerond. Ter ondersteuning van het nieuwe compliancebeleid heeft ING plannen om wereldwijd de training op dit gebied te intensiveren.
- De klantgerichte aanpak wordt voortgezet door plannen tot verbetering van de klanttevredenheid in de officiële jaarlijkse planningscyclus op te nemen.
- De actieve participatie in het Equator Principles Banks Network wordt voortgezet.
- Voor Wholesale Banking zal een sectorbeleid worden ontwikkeld en ingevoerd. Ook zullen de stakeholders worden betrokken bij de ontwikkeling van milieu- en maatschappelijk beleid.
- Retail Banking en ING Direct zullen hun plannen opstellen.
- 'Live ING' wordt verder ingevoerd. Naar verwachting zullen in de eerste helft van 2006 30.000 medewerkers deelnemen.
- Kortetermijnfocus op de Europese thuismarkten, de VS en India. In 2006 vindt wereldwijde implementatie plaats.
- Het aantal onderzoeken naar de prestaties van leveranciers zal worden opgevoerd.
- Reductie of compensatie van de milieu-invloeden van energieverbruik, zakenreizen en papierverbruik worden voortgezet.
- Onze bijdrage aan microfinanciering wordt voortgezet door onze technische expertise beschikbaar te stellen (in samenwerking met partners als Oikocredit en United Nations Capital Development Fund).
- Het betrekken van medewerkers teneinde de bekendheid met microfinanciering onder klanten van ING te vergroten.
- In 2006 wil ING Chances for Children voor 35.000 kinderen in ontwikkelingslanden toegang tot het basisonderwijs realiseren.
- Naast steun aan Unicef bij het realiseren van toegang tot het basisonderwijs, zal ING Chances for Children nieuwe vrijwilligersprogramma's ontwikkelen en bestaande programma's aanpassen waardoor de nadruk komt te liggen op kinderen en onderwijs.
- Voor de rapportagecyclus over 2006 wil ING de rapportage over de betrokkenheid van onze stakeholders nadrukkelijker opnemen in de verslaggevingsrichtlijnen.

### REDACTIE EN PRODUCTIE

ING Groep N.V.,  
Corporate Communications,  
Amsterdam

### ONTWERP EN PRODUCTIE

Addison Corporate Marketing,  
Londen

### FOTOGRAFIE

Andy Wilson  
WHISKY UK  
Marco Sweering, foto pagina 25

### DRUKWERK

PlantijnCasparie Capelle a/d IJssel



Het FSC-keurmerk (Forest Stewardship Council) betekent dat het papier waaruit dit verslag is vervaardigd, afkomstig is van hout uit een bos dat wordt beheerd aan de hand van strikte milieu-, sociale en economische normen.

221125