

JAARRESULTATEN 2017 ING BELUX¹

31.01.2018

HOOFDLIJNEN

ING Belux zet in 2017 sterke cijfers neer, zit op schema in de transformatie naar het nieuwe businessmodel en kan solide ratio's voorleggen.

FINANCIËLE RESULTATEN

- € 876 miljoen onderliggende winst voor belastingen.
- 8,2% Return on equity (ROE) met impact van eenmalige elementen, genormaliseerd ROE² aan 10,6%
- Totale kredietportefeuille van € 97,3 miljard³. Stijging jaar op jaar met 5,6% of € 5,2 miljard.
- € 98,8 miljard deposito's. Stijging jaar op jaar met 4,1% of € 3,9 miljard.
- Continue druk op marges op spaar- en zichtrekeningen als gevolg van klimaat van aanhoudend lage rentevoeten.
- De balans blijft gezond met solide liquiditeits- en kapitaalratio's.

COMMERCIELE RESULTATEN

- Meer dan 100.000 nieuwe ING Lion Accounts.
- 32.000 extra actieve klanten.
- 22.000 extra primaire klanten.
- Netto 225.000 nieuwe actieve gebruikers van mobiel bankieren.

NIEUW BUSINESSMODEL

- Redeploymentproces voor 5.000 werknemers met een respectvolle job-to-job-aanpak .
- 2.200 werknemers werden opgeleid en startten in januari 2018 met de One Agile way of working.
- ING Client House – nieuw kantoorconcept in Waver en Brussel geïntroduceerd.

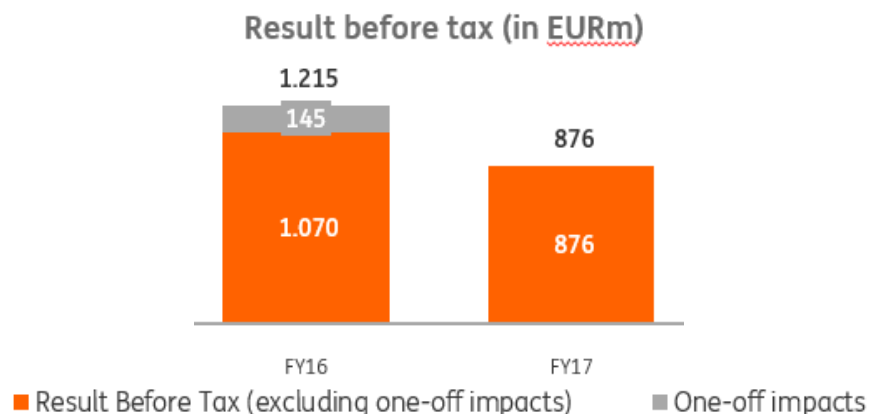
1 ING Belux omvat de ING-entiteiten met bank- en leasingactiviteiten in België en Luxemburg, exclusief hun buitenlandse bijkantoren.

² Genormaliseerd door impact van eenmalige elementen buiten beschouwing te laten

³ Exclusief leningen aan de Vlaamse overheid vanwege de volatiliteit.

FINANCIËLE RESULTATEN

Exclusief eenmalige⁴ elementen in 2016 is de **winst voor belastingen** jaar op jaar gedaald met 18% tot **€ 876 miljoen**. Dat was vooral het gevolg van **hogere investeringen** voor de invoering van het nieuwe businessmodel, aanhoudende **druk van het lagerenteklimaat** en een **voorziening voor gerechtskosten** in verband met een activiteit in Luxemburg die rond het jaar 2000 werd beëindigd.



In vergelijking met recordjaar 2016 daalden de **totale inkomsten**⁵ met € 97 miljoen (-3,0%) van € 3.195 miljoen tot € 3.098 miljoen door lagere marges als gevolg van de **langdurig lage rente**, die deels werden gecompenseerd door **verdere groei van de kredietverlening** en een **grotere vraag naar beleggingsproducten voor particulieren** vanwege de ING-klanten.

De **operationele kosten** zijn gestegen met € 151 miljoen (+9,1%) ten opzichte van 2016, voornamelijk door de **extra investeringen** voor het nieuwe businessmodel (deel van 450 miljoen investeringen in België en Nederland die in het vierde kwartaal van 2016 werden aangekondigd) en een **voorziening voor gerechtskosten** in verband met activiteiten in Luxemburg die rond het jaar 2000 werden beëindigd. Die stijging werd deels gecompenseerd door het **kleinere aantal interne medewerkers**⁶ (van 10.190 in 2016 naar 9.655 in 2017).

⁴ Eenmalige elementen bevatten onder andere een eenmalige geboekte kostenbesparing van € 115 miljoen en een winst van € 30 miljoen op de verkoop van Visa-aandelen

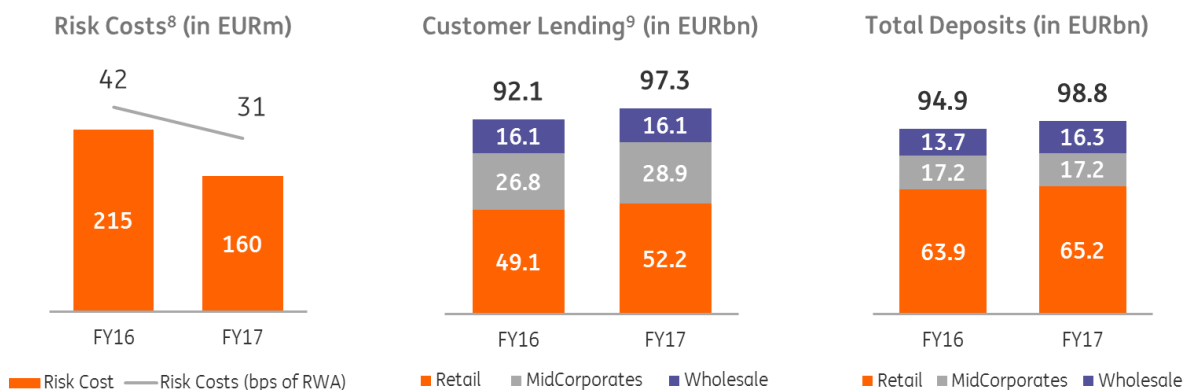
⁵ Exclusief effect van de opbrengst van € 30 miljoen op de verkoop van Visa in 2016

⁶ Interne voltijdse equivalenten, inclusief toerekeningen Head Office functies, aan einde periode

ING heeft zich tot doel gesteld mensen in staat te stellen een stap voor te zijn in het leven en in zaken, en heeft die belofte waargemaakt met **een toename van de kredietportefeuille⁷ met € 5,2 miljard (+5,6%) tot € 97,3 miljard**. De groei situeerde zich vooral bij MidCorporates en Retail, wat blijkt geeft van onze klantgerichtheid en leiderspositie in die marktsegmenten.

Dankzij de aantrekkende economie kwamen de **risicokosten in 2017 uit op € 160 miljoen, ruim binnen onze risicolimieten** en € 55 miljoen lager dan in 2016.

De kredietgroei werd gefinancierd met **een toename van de deposito's met € 3,9 miljard of 4,1%** van € 94,9 miljard in 2016 tot € 98,8 miljard in 2017, waardoor het evenwichtige model en de **solide liquiditeitspositie** van ING gehandhaafd bleven.



7 Exclusief leningen aan de Vlaamse overheid vanwege de volatiliteit.

8 Basispunten van de risicogewogen activa.

9 Exclusief leningen aan de Vlaamse overheid vanwege de volatiliteit.

COMMERCIELE RESULTATEN

De financiële resultaten onderstrepen de noodzaak van het toekomstmodel van ING. Dat stelt de bank in staat om de lagere rente-inkomsten op te vangen door de operationele kosten te verlagen en een onderscheidende klantervaring te creëren die in alle segmenten tot een bredere, solide inkomstenbasis zal leiden.

In 2017 zette ING in België (hierna 'ING') de eerste stappen in de richting van dat model én realiseerde het **uitstekende commerciële resultaten**:

- De gratis **ING Lion Account** kende opnieuw veel succes; er kwamen ruim 103.000 nieuwe rekeningen bij, waardoor het totaal bijna 690.000 (+14,96% jaar op jaar) bedroeg.
- Het totale aantal **actieve klanten** steeg met 32.000 tot 2.483.000 (+1,30% jaar op jaar).
- Het aantal **primaire klanten** – klanten met een ING-zichtrekening waarop regelmatig geld wordt gestort, zoals een loon, en minstens een bijkomend product – nam in 2017 toe met bijna 22.000 tot een totaal van net geen 1.250.000 (+1,77% jaar op jaar).
- Het **gebruik van onze digitale kanalen**, een belangrijke pijler voor het succes van onze strategie, groeit exponentieel. In 2017 nam het aantal actieve gebruikers van mobiel bankieren netto toe met 225.000 tot een totaal van 786.000 (+40,10% jaar op jaar).

ING sloot ook enkele **grote deals** met Midcorp- en Corporate-klanten:

- ING werd initieel gecontacteerd door **Mediahuis** om hen te adviseren bij het voornemen om Telegraaf Media Groep (TMG) van de beurs te halen. Gaandeweg de dealsluiting werd ING de *trusted advisor* voor het acquisitieproces van TMG, de bijbehorende acquisitiefinanciering gecombineerd met de herfinanciering van Mediahuis, en het desinvesteringsproces van Keesing, een van TMG's assets. Succesvolle afsluiting van alle aspecten van de transactie, waarbij Mediahuis zijn leiderspositie in de Nederlandssprekende mediamarkten kon versterken.
- In juni 2017 nam **Sonaca nv** zijn Amerikaanse beursgenoteerde sectorgenoot LMI Aerospace over. ING speelde een hoofdrol in het onderschrijven, structureren en verder syndiceren van de acquisitiefinanciering. Voorts werd ING aangesteld als coördinator van alle hedgingtransacties in verband met het financieringspackage. Deze deal vormt een echte mijlpaal in de groei van Sonaca en stelt een Europees bedrijf in staat om een belangrijke internationale speler te worden in de markt voor luchtvaartonderdelen, waar een consolidatiebeweging aan de gang is.
- ING coördineerde voor **bpost** de eerste Belgische gesyndiceerde **duurzaamheidslening**. De voorwaarden van die lening zijn deels afhankelijk van hoe de kredietnemer presteert op het vlak van duurzaamheid/ESG ("Environmental, Social and Governance")-rating. De transactie herfinanciert het bestaande krediet van 300 miljoen euro dat bpost in 2011 is aangegaan, voor algemene bedrijfsdoeleinden.

Slimme en persoonlijke digitale diensten

Om een onderscheidende klantervaring te kunnen aanbieden, ontwikkelde ING extreem eenvoudige en extreem persoonlijke diensten door te investeren in **slimme en persoonlijke digitale diensten**:

- Niemand vindt het leuk om tientallen wachtwoorden te moeten onthouden. Daarom maakte ING zijn reputatie als pionier en voortrekker waar bij de ontwikkeling van de app **itsme**. itsme is de eerste digitale identiteit die het potentieel heeft om alle wachtwoorden op het internet te vervangen. Met de app kunnen smartphonegebruikers online aanmelden om bankverrichtingen goed te keuren en tal van andere diensten te gebruiken waarvoor een wachtwoord of kaartlezer

nodig is. Steeds meer bedrijven, zoals andere banken en dienstverleners, sluiten bij deze innovatieve dienst aan.

- In de nieuwe **Doe-het-zelf-zone** in Home'Bank en onze Smart Banking app kunnen ING-klanten terecht voor diverse handige online diensten, zoals rekeningafschriften downloaden, doorlopende opdrachten instellen, belastingattesten opvragen en nog veel meer.
- Door de Smart Banking app uit te breiden met **meldingen** heeft ING de digitale diensten een stuk persoonlijker gemaakt. Klanten kunnen een melding krijgen wanneer een bepaald bedrag van of op hun rekening wordt overgeschreven. De functie werd getest in 2017 en wordt begin 2018 uitgerold.

Innoveren via partners

Innovatie kan komen van binnen de organisatie, maar we geloven ook sterk in open samenwerking en het ondersteunen van ambitieuze start-ups. Voor het derde jaar op rij organiseert ING België **ING Fintech Village**, onze accelerator voor start-ups in financiële technologie. De tweede editie liep af in 2017 en ING selecteert momenteel kandidaten voor de derde uitgave. *Proofs of concept* worden getest en oplossingen die een belangrijke rol spelen in het creëren van een onderscheidende klantervaring zullen in onze diensten worden geïntegreerd.

NIEUW BUSINESSMODEL

2017 was uiteraard het jaar in het teken van de start van onze transformatie naar een nieuw businessmodel. Het was voor iedereen bij ING een intens jaar.

Redeployment op schema

5000 werknemers waren in scope van het **redeploymentproces**. De medewerkers die postuleerden voor een functie in het nieuwe businessmodel hebben een interview gehad en hun feedback gekregen voor het einde van het jaar. ING streefde hierbij naar een maximaal aantal matches: tot nu is het aantal matches 90 %. Medewerkers konden zich kandidaat stellen voor meerdere functies. 70% van hen kreeg hun eerste keuze toegekend.

ING's verbintenis om het **aantal ontslagen zoveel mogelijk te verminderen**, is een succes. Verschillende opties werden ontwikkeld om werknemers de mogelijkheid te bieden het bedrijf te verlaten.

Voor de werknemers die na afloop van het redeploymentproces niet werden geselecteerd, heeft ING samen met zijn sociale partners de **Job Accelerator** ontwikkeld, een reeks specifieke begeleidende maatregelen (jobbeurzen, workshops en gepersonaliseerde uitstroomtrajecten) om hen te helpen een job binnen of buiten ING te vinden. Bijna de helft van de werknemers die het programma doorliepen, hebben duidelijk zicht op een nieuwe baan, in 17% van de gevallen binnen ING.

Samengevat:

- 138 werknemers hebben de organisatie verlaten via de maatregel voor **vervroegd vertrek** (55+) en nog eens 759 hebben beslist om voor eind 2021 van die regeling gebruik te maken;
- 55 werknemers hebben beslist om met de steun van ING **een eigen zaak te starten**;
- aan 448 werknemers werd **vrijwillig of erkend vertrek** toegekend;
- ING is erin geslaagd in 2017 het aantal **ontslagen** tot 120 te beperken.

In 2017 werden 272 mensen **extern aangeworven**. Dat gebeurde vooral in domeinen waar nieuwe vaardigheden worden ontwikkeld.

Opleidingen over de One Agile way of working

In 2017 volgden 2.200 werknemers een opleiding over de principes van de **One Agile way of working**. Iedere deelnemer doorliep drie dagen van rollenspellen om ervaring op te doen met de mindset en methodologie van Agile. Zo werden ze voorbereid op de Agile way of working die de delivery organisatie van ING in januari 2018 heeft geïntroduceerd.

In die nieuwe manier van werken zijn teams helemaal anders georganiseerd, in agile squads in plaats van hiërarchische verticale structuren:

- autonoom en zelfsturend;
- maximaal negen multidisciplinaire squadleden;
- met als voordeel dat innovaties sneller kunnen worden uitgerold naar de klanten.

Nieuw distributiemodel

Bankiers leggen zich volledig toe op advies

De nieuwe retailorganisatie gaat van start in maart 2018. Daarmee kiest ING voor een volledig nieuw kantoorconcept, waarin de plaatselijke bankiers zich volledig toelagen op advies. We vergroten ook de flexibiliteit, want onze klanten kunnen van 8 tot 20 uur bij een bankier terecht. In complexe zaken, waarbij emotionele intelligentie, creativiteit en empathie cruciaal zijn, is het persoonlijke contact met de bankier doorslaggevend, vandaag en in de toekomst. De bankiers in het kantorennet en elders blijven dus een essentiële rol spelen, maar niet voor transacties zoals het wijzigen van lopende professionele kredieten of het uitbreiden van verzekeringswaarborgen. Dergelijke transacties verdwijnen uit het kantorennet en verhuizen naar de Customer Loyalty Teams.

Herziening van het kantorennet

Op 19 oktober opende in Waver het eerste **ING Client House** officieel zijn deuren. Dat nieuwe kantoorconcept illustreert onze strategie. Het wil een afspiegeling zijn van wat er in de maatschappij gebeurt: enerzijds verregaande digitalisering, maar anderzijds ook een onmiskenbare drang naar persoonlijk contact en lokale verankering. Het ING Client House is het antwoord op de snel veranderende maatschappij en klantenbehoeften. Intussen werd in Brussel al een tweede ING Client House geopend. In 2018 wil ING er opnieuw vijf openen. Tegen 2020 zullen er tien tot vijftien ING Client Houses zijn.

Rond april zal **Record Bank** de krachten bundelen met ING. 71 agenten stappen over naar ING als zelfstandig agent en 118 anderen hebben een minnelijke schikking gesloten op basis van de gedragscode die we opstelden na uitvoerige gesprekken met de organisaties die de belangen van bankagenten in de financiële sector behartigen.

Voor de overgrote meerderheid van de Record-Bank klanten zal de migratie automatisch verlopen. Een gedetailleerd onboardingplan is uitgewerkt. Ze zullen toegang krijgen tot een uitgebreider netwerk en betere dienstverlening via het digitale platform van ING.

Customer Loyalty Teams

Ook met de Customer Loyalty Teams (CLT's) streeft ING resoluut naar een differentiërende klantervaring. Klanten die ING bellen of het chatsysteem gebruiken, staan in contact met een van onze 1.300 beschikbare medewerkers die hun vraag van begin tot einde kunnen afwerken. Ze zijn bereikbaar van 8 tot 22 uur. Doorverwijzingen van het ene departement naar het andere

behoren daarmee definitief tot het verleden. Die aanpak werd met succes getest in 2017. De uitrol van de CLT's vindt plaats vanaf maart 2018.