

Jaarverslag 2003

RETAIL IS EEN MENTALITEIT



THEMA VAN DIT JAARVERSLAG

Retail is een mentaliteit

Een echte retailer verstaat als geen ander de kunst van het luisteren, het observeren, het analyseren.

Klantgericht denken en handelen, daar begint alles mee.

Door alert signalen op te vangen in de markt kunnen we de wensen van de klant snel doorgronden en adequaat vertalen in klantvriendelijke producten. Daarvoor is *feeling* nodig, maar ook nuchter onderzoek. Onze focus is daarbij duidelijk: de klant bepaalt waar hij behoefte aan heeft, en niet andersom. Aan ons de taak om – inspeland op de ontwikkelingen in de markt – te zorgen voor passende oplossingen.



SNS REAAL Groep N.V.

Croeselaan 1
Postbus 8444
3503 RK Utrecht
Telefoon: 030 – 291 52 00

www.snsreaalgroep.nl

Concern Communicatie

Telefoon: 030 – 291 48 76
Fax: 030 – 291 48 49

concerncommunicatie@snsreaal.nl

Investor Relations

Telefoon: 030 – 291 51 02
Fax: 030 – 291 51 32

investorrelations@snsreaal.nl

Handelsregister KvK Utrecht nr. 16062627

Jaarverslag 2003

2003 in hoofdlijnen	3
SNS REAAL Groep in het kort	4
Algemeen	5
Personalia	6
Commerciële structuur SNS REAAL Groep	7
Voorwoord van de voorzitter van de Raad van Bestuur	10
Kerncijfers	12
Bericht Raad van Commissarissen	13
Verslag Raad van Bestuur	17
Strategie en beleid	18
Financiële ontwikkelingen	29
Risicobeheer	39
Funding	44
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	46
Personeels- en organisatiebeleid	50
Vooruitzichten	52
Jaarrekening 2003	53
Geconsolideerde balans	54
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	55
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	56
Toelichting algemeen	58
Toelichting op de geconsolideerde balans	65
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	89
Geconsolideerde balans SNS Bank	98
Geconsolideerde winst- en verliesrekening SNS Bank	99
Geconsolideerde balans REAAL Verzekeringen	100
Geconsolideerde winst- en verliesrekening REAAL Verzekeringen	102
Geconsolideerde balans SNS REAAL Invest	106
Geconsolideerde winst- en verliesrekening SNS REAAL Invest	107
Vennootschappelijke balans SNS REAAL Groep N.V.	108
Vennootschappelijke winst- en verliesrekening SNS REAAL Groep N.V.	109
Toelichting op de vennootschappelijke balans van SNS REAAL Groep N.V.	110
Overzicht belangrijkste groepsmaatschappijen	114
Overzicht belangrijkste overige kapitaalbelangen	115
Overige gegevens	117
Statutaire regeling inzake de winstbestemming	118
Gebeurtenissen na balansdatum	119
Accountantsverklaring	120
Additionele informatie	121
Curricula vitae leden van de Raad van Commissarissen	122
Nevenfuncties leden Raad van Bestuur	123
Centrale Ondernemingsraad	123

Zowel in financieel als in commercieel opzicht is het verslagjaar voor SNS REAAL Groep succesvol verlopen. De nettowinst nam in 2003 toe tot € 243 miljoen, een stijging met 189,3% ten opzichte van het jaar ervoor. Alle bedrijfsonderdelen hebben bijgedragen aan deze positieve winstontwikkeling. In het verslagjaar is wederom een stijging van het marktaandeel gerealiseerd voor de drie kernproductgroepen hypotheek, sparen & beleggen en levensverzekeringen & pensioenen.

SNS REAAL Groep: één onderneming

Voor de buitenwereld was niet direct zichtbaar dat SNS REAAL Groep en de beide hoofdmerken SNS Bank en Hooge Huys samen een eenheid vormen. In het verslagjaar is besloten in woord en beeld te onderstrepen dat het om één retailbankverzekeraar gaat. Het beeldmerk – de caleidoscoop – dat SNS Bank met veel succes begin 2003 heeft geïntroduceerd, wordt in april 2004 door de groep en de verzekeraar overgenomen. Bovendien wijzigt Hooge Huys dan de naam in REAAL Verzekeringen, zodat ook in de naamgeving de familieband zichtbaar wordt. Beide hoofdmerken behouden hun eigen identiteit en zetten de intensieve samenwerking voort. Vooruitlopend op de formele naamswijziging wordt in dit jaarverslag de nieuwe naam gebruikt.

Groeistrategie verder ingevuld

SNS REAAL Groep heeft in het verslagjaar verdere invulling gegeven aan haar groeistrategie. REAAL Verzekeringen heeft de levenactiviteiten en de particuliere en kleinzakelijke schadeactiviteiten van Zurich overgenomen. De medewerkers van Zurich zijn al in de organisatie van REAAL Verzekeringen geïntegreerd. Tevens heeft de verzekeraar een samenwerkingsovereenkomst gesloten met Univé, dat de levenproducten van REAAL Verzekeringen gaat verkopen. Ook met andere partijen zijn overeenkomsten gesloten voor de verkoop van respectievelijk levens- en schadeverzekeringen.

SNS Bank is in het verslagjaar de samenwerking gestart met diverse organisaties in het kader van de dienstverlening aan de zakelijke markt. Bovendien werd Fundcoach verworven. Met de uitbreiding van het kantorennet van de bank richting Randstad is in het verslagjaar goede vooruitgang geboekt. Wederom zijn in diverse grote steden en groeikernen kantoren geopend, op weg naar een netwerk van 20 à 25 kantoren in dit gebied.

Structurele waardeontwikkeling voorop

SNS REAAL Groep streeft naar een structurele waardeontwikkeling van het concern, met het oog op verdere groei van de groep en ter versterking van het vertrouwen van geldverschaffers. Structurele waardeontwikkeling betekent dat de beoogde groei hand in hand gaat met rentabiliteit. SNS REAAL Groep vereist een structureel rendement op het eigen vermogen van 12,5% na belasting. Deze eis geldt voor het concern als geheel en voor bedrijfs-onderdelen en producten afzonderlijk. In het verslagjaar hebben bank en verzekeraar beleidsmatig invulling gegeven aan dit rendabel – ofwel ‘slimmer’ – groeien, onder meer door stringente kostenbewaking, aanscherping van het beleggingsbeleid en een strakkere aansturing van hun verkooporganisatie.

Nadruk op retailbenadering

SNS REAAL Groep richt zich op de retail(plus)markt, ofwel de particuliere markt (retailmarkt) plus het midden- en kleinbedrijf. Voor deze doelgroepen worden innovatieve en rendabele producten ontwikkeld. Er is gekozen voor een retailbenadering van de markt, door het bieden van gestandaardiseerde producten, een goede prijs-kwaliteitverhouding en effectieve marketing. Deze aanpak geldt voor alle merken en labels van de groep, plus hun distributiekanaal. Naast het grote aantal producten en diensten voor de particuliere markt is in het verslagjaar het assortiment voor de zakelijke doelgroepen op internet aanzienlijk uitgebreid. SNS REAAL Groep neemt al geruime tijd een voorhoedepositie in bij innovatieve toepassingen op internet, zoals i-mode- en pocket-pc-toepassingen.

SNS REAAL Groep in het kort

Missie

SNS REAAL Groep wil de favoriete financiële retailspecialist van Nederland zijn. Daartoe bieden wij een samenhangend pakket van innovatieve bancaire, beleggings- en verzekeringsproducten aan. Een pakket dat is afgestemd op de eisen van vandaag en morgen. Hierbij richten wij ons op de Nederlandse particuliere en midden- en kleinzakelijke markt, via meerdere merken en verschillende distributiekkanalen.

Ondernemingsprincipes

De medewerkers van SNS REAAL Groep zijn:

- ⊙ Klantgericht
- ⊙ Professioneel
- ⊙ Integer
- ⊙ Maatschappelijk betrokken

Profiel

SNS REAAL Groep is een innovatieve retailbankverzekeraar met een balanstotaal van € 53 miljard en bijna 6.000 medewerkers. De dienstverlening aan de particuliere en zakelijke relaties geschiedt vooral door de hoofdmerken SNS Bank en REAAL Verzekeringen.

SNS Bank bedient haar klanten via eigen kantoren, het onafhankelijke intermediair, het internet en de telefoon. REAAL Verzekeringen verkoopt haar producten en diensten via het onafhankelijke intermediair.

Tot SNS REAAL Groep behoren naast de beide hoofdmerken diverse nichelabels, die op een specifieke markt werkzaam zijn: ASN Bank, BLG Hypotheken, CVB Bank, Proteq Direct, REAAL Overlijdenszorg, SNS Securities en SNS Asset Management.

SNS REAAL Groep hecht van oudsher veel waarde aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het ontwikkelen van duurzame spaar-, beleggings- en verzekeringsproducten, het verrichten van gespecialiseerde maatschappelijke research en de sponsoring op landelijk, regionaal en lokaal niveau.

Strategische doelstellingen

- ⊙ Structurele waardeontwikkeling
- ⊙ Sneller groeien dan de markt
- ⊙ Focus op retail(plus)klanten
- ⊙ Sturen op synergie

Commerciële doelstellingen

- ⊙ Marktaandeel hypotheek naar 10% (2003: 9,7%)
- ⊙ Marktaandeel sparen naar 6% (2003: 5,7%)
- ⊙ Marktaandeel individuele levensverzekeringen naar 10% (2003: 11,1%)

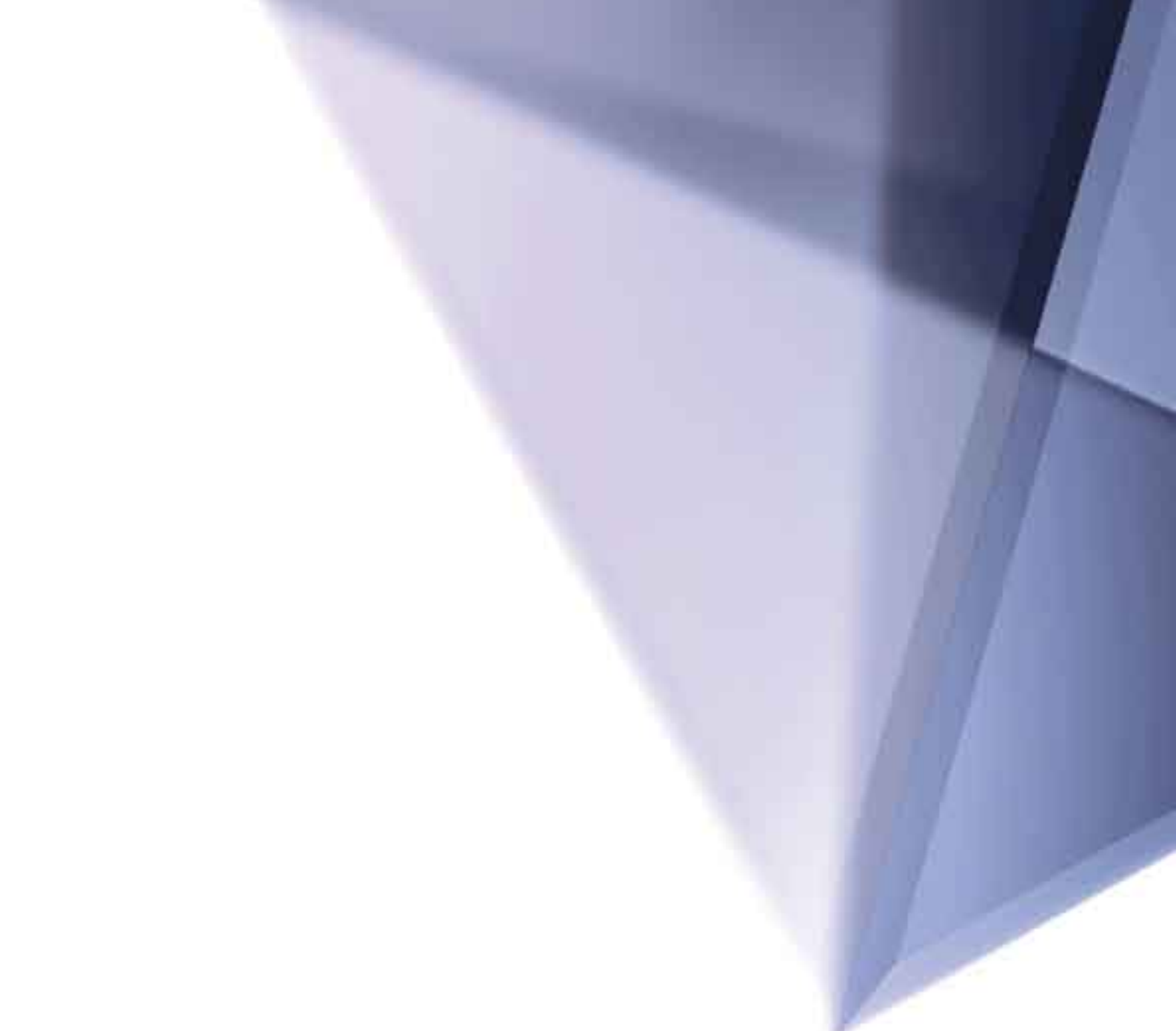
Financiële doelstellingen

- ⊙ Groei van de nettowinst met ten minste 10% per jaar (2003: 189,3%)
- ⊙ Rendement op eigen vermogen van ten minste 12,5% per jaar, na belasting (2003: 15,9%)
- ⊙ Efficiencyratio bank maximaal 65% (2003: 64,6%)
- ⊙ Kosten-premieratio verzekeraar maximaal 27% (2003: 28,8%)

Ratings

SNS Bank	Fitch	Moody's	S&P
Korte termijn	F1	P1	A-1
Lange termijn	A+	A2	A
Verwachting	stabiel	positief	negatief

SNS REAAL Groep	Moody's	S&P
Korte termijn		A-2
Lange termijn	A3	A-
Verwachting	stabiel	negatief



Algemeen

Raad van Commissarissen SNS REAAL Groep¹

prof.dr. J.L. Bouma, voorzitter
drs. H.M. van de Kar, vice-voorzitter
drs. J.V.M. van Heeswijk
J. den Hoed RA
drs. D. Huisman
prof.mr. S.C.J.J. Kortmann
H. Muller
drs. J.W.M. Simons

¹⁾ De huidige leden van de Raad van Commissarissen van SNS REAAL Groep vormen tevens de Raad van Commissarissen van SNS Bank en de Raad van Commissarissen van REAAL Verzekeringen.

Raad van Bestuur SNS REAAL Groep

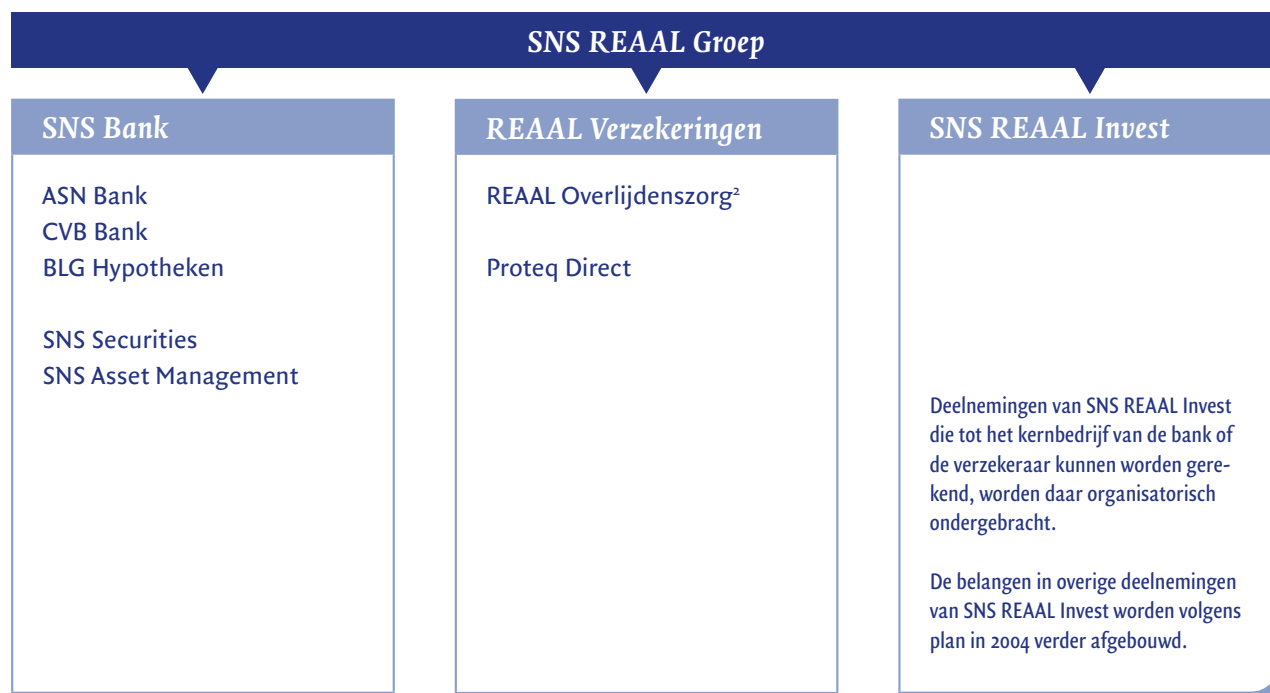
drs. S. van Keulen, voorzitter
drs. C.H. van den Bos RA
mr. M.W.J. Hinssen
R.R. Latenstein van Voorst MBA, Chief Financial Officer

De Raad van Bestuur van SNS REAAL Groep. Van links naar rechts de heren Van den Bos, Van Keulen, Hinssen en Latenstein van Voorst.



Hoofddirectie SNS Bank
mr. M.W.J. Hinssen, voorzitter drs. C.H. van den Bos RA, vice-voorzitter drs. B.A.G. Janssen, vice-voorzitter drs. J.A.M. Henneke RA RI drs. Th.A.W.M. Janssen drs. M. Menkveld drs. G.T. van Wakeren
Hoofddirectie REAAL Verzekeringen
drs. C.H. van den Bos RA, voorzitter mr. M.W.J. Hinssen, vice-voorzitter drs. A.F.J. Bakker RA mr. J. Boven N.J. Jongerius J.H. Wilkes
Hoofddirectie SNS REAAL Invest
C.J. Ambachtsheer ¹

Commerciële structuur SNS REAAL Groep



¹⁾ De heer Ambachtsheer beëindigt eind maart 2004 zijn actieve loopbaan.

²⁾ De activiteiten van REAAL Overlijdenszorg worden in de loop van 2004 ondergebracht bij de andere levensverzekeraars binnen SNS REAAL Groep (zie pagina 27).

Retail is een mentaliteit

Denken als een retailer betekent ook: alert zijn. Dus snel en accuraat reageren - én kunnen reageren - op ontwikkelingen in de markt. REAAL Verzekeringen en SNS Bank hebben daar in 2003 op een consistente manier invulling aan gegeven.

Bij REAAL Verzekeringen heeft die alertheid duidelijk tot vernieuwingen geleid. Door goed op te letten en attent in te spelen op 'wat er leeft', is het regelmatig gelukt Nederland wakker te schudden met iets nieuws. Universal Life is daar een goed voorbeeld van. De markt heeft dit duidelijk opgepikt: in 2003 was er op het gebied van alertheid een duidelijke performancestijging te zien. Maar liefst 54% van de financieel adviseurs en 40% van de MKB-relaties vond dat REAAL Verzekeringen alerter geworden is.

Niet alleen als het om productvernieuwing gaat, is alertheid een vereiste. Ook op het gebied van advies, service en klachtenafhandeling is het van groot belang om accuraat en slagvaardig te opereren. Jan Boven, lid

van de Hoofddirectie van REAAL Verzekeringen: 'We hechten daarom veel belang aan het stroomlijnen van de organisatie. We investeren veel in kennis, opleiding, motivatie en onderlinge samenwerking. Immers, alert zijn is niet iets eenmaligs of iets individueels. Het is een doorlopend proces.'

Snel inspelen op de ontwikkelingen in de markt gebeurt, onder meer door 'competence centers'. Dat zijn compacte teams van medewerkers die met elkaar verantwoordelijk zijn voor de productontwikkeling op een bepaald gebied. Het doel: excelleren in hypotheeken, verzekeringen en vermogensopbouw. De teams richten zich op het maken en onderhouden van innovatieve producten die relevant zijn voor zowel bestaande als nieuwe klanten. Belangrijk pluspunt: de competence centers zijn actief voor de gehele SNS REAAL Groep.

Lid van de Hoofddirectie van SNS Bank Gert van Wakeren: 'De technische infrastructuur heeft het bij SNS Bank in 2003 mogelijk gemaakt om snel te schakelen en de producten in een hoog tempo aan te bieden aan de klanten. Dankzij onze systemen hebben we een duidelijke voorsprong in de markt.'

Alert



*Klantgerichtheid bij SNS Reaal Groep
betekent dat wij alert zijn en snel
reageren op ontwikkelingen in de markt.
We zijn laagdrempelig en makkelijk
toegankelijk: oer-Nederlands. Tenslotte
hebben we producten voor iedereen,
die iedere klant ervaart als maatwerk.*



Aan alle betrokkenen bij SNS REAAL Groep

SNS REAAL Groep heeft in 2003 een goed nettoresultaat van € 243 miljoen gerealiseerd. Ten opzichte van het economisch moeilijke jaar 2002 betekent dit een forse groei van 189%. Wij hebben onze efficiencyratio's gehandhaafd op een voor Nederlandse begrippen laag niveau. Wij hebben kantoren geopend, innovatieve producten gelanceerd en marktaandeel over de hele linie gewonnen. Kortom, onze groeistrategie is succesvol, ook onder minder gunstige economische omstandigheden, zoals in de eerste helft van 2003.

SNS REAAL Groep: de favoriete retailspecialist

Het jaar 2003 stond in belangrijke mate in het teken van de aanscherping van onze strategie: wij willen dé favoriete retailspecialist in financieel Nederland zijn. Dat zijn we nog niet. Maar we zetten stappen in die richting. Met de term 'retailspecialist' bedoelen wij dat wij, strategisch gezien, ons volledig concentreren op producten voor de doelgroep 'de consument in Nederland'. Daaronder verstaan we niet alleen de particuliere consument, maar ook de kleine en middelgrote ondernemingen. 'Retail plus' noemen wij dat. SNS REAAL Groep biedt hen een productenscala op drie terreinen, namelijk hypotheek, sparen & beleggen en verzekeringen & pensioenen. Dat wil zeggen: ook op productgebied is een bewuste keuze gemaakt met als doel: specialiseren, dus beter worden en een beter product leveren.

Belangrijke pijler onder onze strategie is voorts de synergie tussen de bedrijfsonderdelen. Bank en verzekeraar wisten in 2003 met elkaar belangrijke commerciële synergieën en kostenvoordelen te creëren. Uitstekende administratieve afhandeling, efficiënte aansluiting met tussenpersonen en innovatieve internettoepassingen zijn gebaseerd op onze gemeenschappelijke, zeer efficiënte service- en competence-centers.

De allianties die we in 2003 wisten te realiseren, zoals met Univé, Office Centre en diverse organisaties in het kader van de dienstverlening aan de zakelijke markt, zijn alle gebaseerd op bovengenoemde sterke eigenschappen: innovatieve producten op basis van geïntegreerde operations en geavanceerde ICT.

De verschillende distributiekanaalen – van onze internetdiensten tot de met ons samenwerkende tussenpersonen – leverden zonder uitzondering een belangrijke bijdrage aan het resultaat.

De recent ingeslagen weg om in hoog tempo SNS Bank-kantoren in de Randstad te openen (o.a. Rotterdam, Zoetermeer, Dordrecht) en een aantal kantoren daarbuiten te sluiten, leverden eveneens veelbelovende resultaten.

Verheugd zijn wij met de succesvolle verwerving en integratie van Zurich Nederland, die in de loop van 2003 hun beslag kregen. Hierdoor heeft REAAL Verzekeringen een duidelijk sterkere positie op de markt voor levens- en schadeverzekeringen verkregen. De van Zurich overgekomen medewerkers zijn in de organisatie van REAAL Verzekeringen opgenomen.

Door hetzelfde beeldmerk behalve voor de bank nu ook voor de verzekeraar en de groep te hanteren, en door 'REAAL' te kiezen als naam van de verzekeraar, zijn wij in 2003 gestart met het benadrukken van de eenheid, samenhang en financiële soliditeit van onze onderneming. Het financiële profiel van SNS REAAL Groep is dat van een gestage groeier met een laag risico.

Onze visie op 'retail'

Voor ons is retail in de eerste plaats een visie, een manier van denken en van doen: de klant staat hierbij in het middelpunt, als startpunt van onze strategie en van onze productontwikkeling. Wij kruipen in de huid van de klant. Wat wil hij of zij? En wat niet? 'Terug naar de basis', zeggen wij. En dat is de klant met zijn of haar wensen.

Een retailspecialist in onze benadering verstaat als geen ander de kunst van het luisteren, meten en analyseren. Door alert signalen en trends op te vangen dienen wij in staat te zijn de wensen van onze (potentiële) klanten te doorgronden en adequaat te vertalen in innovatieve en klantvriendelijke producten. Die opdracht geven wij onszelf. Het gaat om flexibele, actuele producten, die ook meegroeien met de behoefte en de levensfase van de individuele klant. Favoriet in de ogen van onze klantengroep denken wij te kunnen worden door constant een goede prijs-kwaliteitverhouding te bieden en te werken op een manier die door de consument gezien wordt als vriendelijk, toegankelijk, met aandacht en respect. Met transparante tarieven en betrouwbare adviezen.

Dankzij onze hoge graad van informatie- en communicatietechnologie zijn wij bovendien in staat onze producten te leveren als ‘maatconfectie’: onze klanten ervaren onze producten en service als passend en persoonlijk. Er wordt wel eens gezegd: een goede retailspecialist houdt van mensen en van zijn spullen (producten).

SNS REAAL Groep en ‘stakeholders’

SNS REAAL Groep staat midden in de samenleving en accepteert haar maatschappelijke functie en verantwoordelijkheid. Dat doen we van oudsher. We zijn een onderneming met als ondernemingsprincipes: klantgerichtheid, professionaliteit, integriteit en maatschappelijke betrokkenheid. Zo zal SNS REAAL Groep, ofschoon niet beursgenoteerd, de aanbevelingen van de commissie-Tabaksblat in belangrijke mate volgen.

Het besef van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en de relatie met onze ondernemingsprincipes komen tot uitdrukking in allerlei aspecten van de bedrijfsvoering, zoals het personeelsbeleid, het milieubeleid en vooral ook in onze producten c.q. in het beleggingsbeleid van onze dochters ASN Bank en SNS Asset Management.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een onlangs gestart totaalproject, waarbij wij ernaar streven in ons bedrijf structureel, van hoog tot laag, deze benadering te incorporeren in onze bedrijfsvoering.

Onze visie op retail en onze ondernemingsprincipes dienen wij niet alleen inhoud te geven naar onze directe klanten, maar uiteraard ook naar het met ons samenwerkende intermediair. Over die samenwerking zijn we zeer tevreden. Wij geloven in een gezonde toekomst voor het onafhankelijke intermediair. Niet voor niets komt het grootste deel van onze productie aan verzekeringen en een groot deel van de productie aan hypotheekleningen via hen tot stand.

Onze medewerkers zijn wij erkentelijk voor de betoonde inzet. Wij waarderen zeer het enthousiasme waarmee men de ingezette ontwikkeling naar een echt retailbedrijf ondersteunt. Het blijft niet bij woorden alleen: onze winstdelingsregeling zorgt ervoor dat alle medewerkers meedelen in de winst die zij zelf hebben helpen opbouwen. Dat het genoeg wederzijds is, blijkt uit de hoge gemiddelde score die uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2003 naar voren kwam.

En natuurlijk bedanken wij onze groeiende klantenkring voor het in ons gestelde vertrouwen.

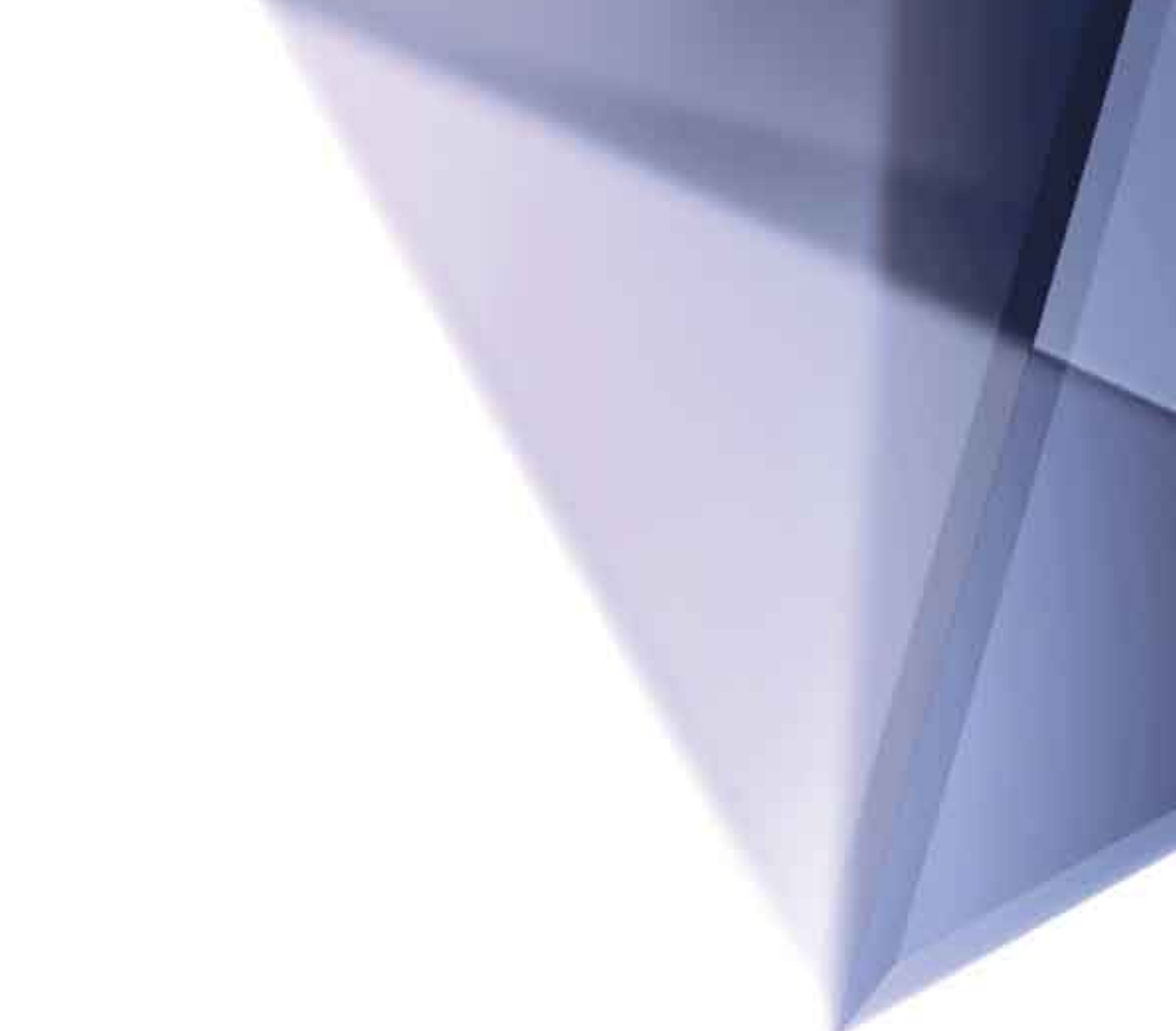
Namens de Raad van Bestuur van SNS REAAL Groep,



Sjoerd van Keulen
Voorzitter



In miljoenen euro's	2003	2002	2001	2000	1999
Balans					
Balanstotaal	53.058	46.342	43.761	40.879	32.527
Beleggingen	11.987	8.461	8.501	8.527	8.028
Hypothecaire kredieten	31.997	28.433	24.738	22.909	17.486
Andere kredieten	3.358	4.194	4.238	4.203	3.662
Eigen vermogen	1.643	1.408	1.571	1.575	1.452
Aansprakelijk vermogen	3.167	2.692	2.813	2.575	2.113
Verzekeringstechnische voorzieningen	11.174	8.253	8.178	7.683	7.032
Toevertrouwde middelen	17.560	16.073	14.965	13.997	13.119
Schuldbewijzen	16.169	14.210	12.201	11.072	5.188
Resultaten					
Baten bankbedrijf					
Renteresultaat	586	503	436	391	348
Provisie	64	71	69	89	63
Andere baten	45	54	70	69	57
Totaal	695	628	575	549	468
Baten verzekeringsbedrijf					
Brutopremie	1.779	1.501	1.490	1.410	1.249
Opbrengst beleggingen	649	24	392	506	517
Andere baten	3	4	16	22	145
Totaal	2.431	1.529	1.898	1.938	1.911
Baten SNS REAAL Invest					
Renteresultaat	21	47	36	31	27
Provisie	0	5	5	3	2
Andere baten	74	61	52	41	32
Totaal	95	113	93	75	61
Totaal baten	4.472	3.539	3.907	3.639	3.209
Totaal lasten	4.115	3.436	3.675	3.390	2.978
Resultaat voor belastingen					
Bankbedrijf	190	165	144	157	140
Verzekeringsbedrijf	131	-73	135	111	102
SNS REAAL Invest	71	46	20	32	24
Groep	-35	-35	-67	-51	-35
Resultaat voor belastingen	357	103	232	249	231
Nettowinst	243	84	165	179	161
Kengetallen					
Rentabiliteit eigen vermogen	15,9%	5,6%	10,5%	11,8%	12,2%
Efficiencyratio bank	64,6%	64,7%	71,5%	68,4%	68,8%
Kosten-premieverhouding verzekeraar	28,8%	27,8%	29,6%	30,8%	31,7%
Capital ratio	6,0%	5,8%	6,4%	6,3%	6,5%
Aantal medewerkers (fte's, jaarultimo)	5.536	5.432	5.860	5.932	5.603



Bericht Raad van Commissarissen

In het eerste volledige jaar van de Raad van Bestuur in de huidige samenstelling is een aantal beleidsmaatregelen genomen die SNS REAAL Groep dichter bij het doel hebben gebracht om een krachtige retailbankverzekeraar te vormen. Het verslagjaar kon bovendien worden afgesloten met een aanzienlijk beter resultaat dan in 2002.

Strategie

Met de Raad van Bestuur is in het verslagjaar gesproken over de strategische doelstellingen. Met behoud van de hoofdlijn van de strategie heeft één doelstelling meer nadruk gekregen, namelijk het streven naar structurele waardeontwikkeling. Dit betekent dat concernbreed systematisch aandacht wordt gegeven aan rendabele groei.

De Raad van Bestuur heeft een aantal belangrijke stappen gezet om duidelijk te maken dat SNS REAAL Groep één krachtige retailbankverzekeraar en dus één onderneming is. De naamsverandering van Hooge Huys in REAAL Verzekeringen en de keuze voor de caleidoscoop als één gezamenlijk beeldmerk voor SNS REAAL Groep, SNS Bank en REAAL Verzekeringen zijn door de Raad van Commissarissen besproken. De gemaakte keuzes zijn intern en extern goed ontvangen.

(Her)benoemingen

In de vergadering van mei 2003 heeft de Raad van Commissarissen, mede op voordracht van de Centrale Ondernemingsraad, de heer J. den Hoed RA benoemd tot commissaris van SNS REAAL Groep. De heer Den Hoed heeft in 2001 en 2002, als extern adviseur van de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur terzijde gestaan. Zijn kennis van de organisatie in combinatie met een brede bestuurlijke ervaring betekenen een welkome aanvulling voor de Raad van Commissarissen.

De heren Van de Kar en Kortmann zijn in de genoemde vergadering herbenoemd. Voorafgaand hieraan vonden de gebruikelijke gesprekken plaats met de voorzitter van de Raad van Commissarissen en met de Centrale Ondernemingsraad.

De Hoofddirecties van bank en verzekeraar zijn qua personele samenstelling in 2003 niet gewijzigd. In samenhang met de eerder aangekondigde strategie ten aanzien van SNS REAAL Invest zal de heer Ambachtsheer, voorzitter van de Hoofddirectie van SNS REAAL Invest, eind maart 2004 zijn actieve loopbaan beëindigen. De heer Ambachts-

heer is nauw betrokken geweest bij een groot aantal fusies die uiteindelijk hebben geleid tot wat SNS REAAL Groep nu is. Wij zijn hem erkentelijk voor zijn inzet gedurende 23 jaar voor onze onderneming.

Jaarrekening en managementletter 2003

De Raad van Commissarissen heeft in zijn vergadering van 15 maart 2004 de jaarrekening 2003 vastgesteld. De jaarrekeningcontrole is verricht door KPMG Accountants. Begin 2003 is na een zorgvuldig selectieproces KPMG gekozen als enige externe accountant. Het Audit Committee was nauw bij deze selectieprocedure betrokken.

De bevindingen van de externe accountant zoals deze zijn vastgelegd in de managementletter 2003 geven de Raad van Commissarissen het vertrouwen dat de organisatie haar processen op orde heeft en aanwijzingen ter verbetering tijdig en adequaat oppakt.

Vergaderingen in 2003

In het verslagjaar is de Raad van Commissarissen negenmaal bijeen geweest. Behalve eerder genoemde onderwerpen zoals strategie, merkenbeleid, de jaarrekening en de managementletter, zijn reguliere beleidsnotities behandeld zoals het kapitalisatie- en fundingplan en het beleggingsplan. De Raad van Commissarissen is via de risicorapportages van bank en verzekeraar frequent geïnformeerd over het renterisico, het aandelenrisico, het valutarisico, de solvabiliteit, de margeontwikkeling en de fundingbehoefte.

Tijdens de vergaderingen zijn presentaties gehouden over onder meer het sociaal beleid, synergie en samenwerking en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze presentaties geven de Raad van Commissarissen een goed beeld van de wijze waarop belangrijke thema's binnen de organisatie inhoudelijk worden opgepakt.

Daarnaast zijn de acquisitie van Zurich Nederland en de alliantie met Univé aan de orde geweest, evenals de verkoop van enkele belangen van SNS REAAL Invest.

In één vergadering heeft de Raad van Commissarissen buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur gesproken over onder meer het eigen functioneren, de relatie met de Raad van Bestuur, de door commissarissen gewenste managementinformatie en het profiel van de Raad van Commissarissen.

Het Audit Committee

In het verslagjaar kwam het Audit Committee vijfmaal bijeen. In het Audit Committee hebben de commissarissen Van Heeswijk, Huisman en Simons zitting. Alle vergaderingen van het Audit Committee worden bijgewoond door de voorzitter van de Raad van Bestuur en de Chief Financial Officer. Tevens zijn de externe en interne accountant aanwezig.

In de vergaderingen van het Audit Committee zijn de jaarrekening, het halfjaarbericht en de begroting grondig voorbesproken en met een advies ter vaststelling respectievelijk goedkeuring aan de Raad van Commissarissen voorgelegd.

Het Audit Committee was, zoals vermeld, nauw betrokken bij de selectie van de externe accountant. In dit

kader is ook het transitieplan voor de overgang bij SNS Bank en SNS REAAL Invest van Ernst & Young naar KPMG doorgesproken. De kwartaalrapportages en kwartaalplanningen van de Interne Accountantsdienst zijn vaste agendapunten. Het Audit Committee is tevens stelselmatig geïnformeerd over de voortgang van het IFRS-project binnen SNS REAAL Groep.

Contacten met de Centrale Ondernemingsraad

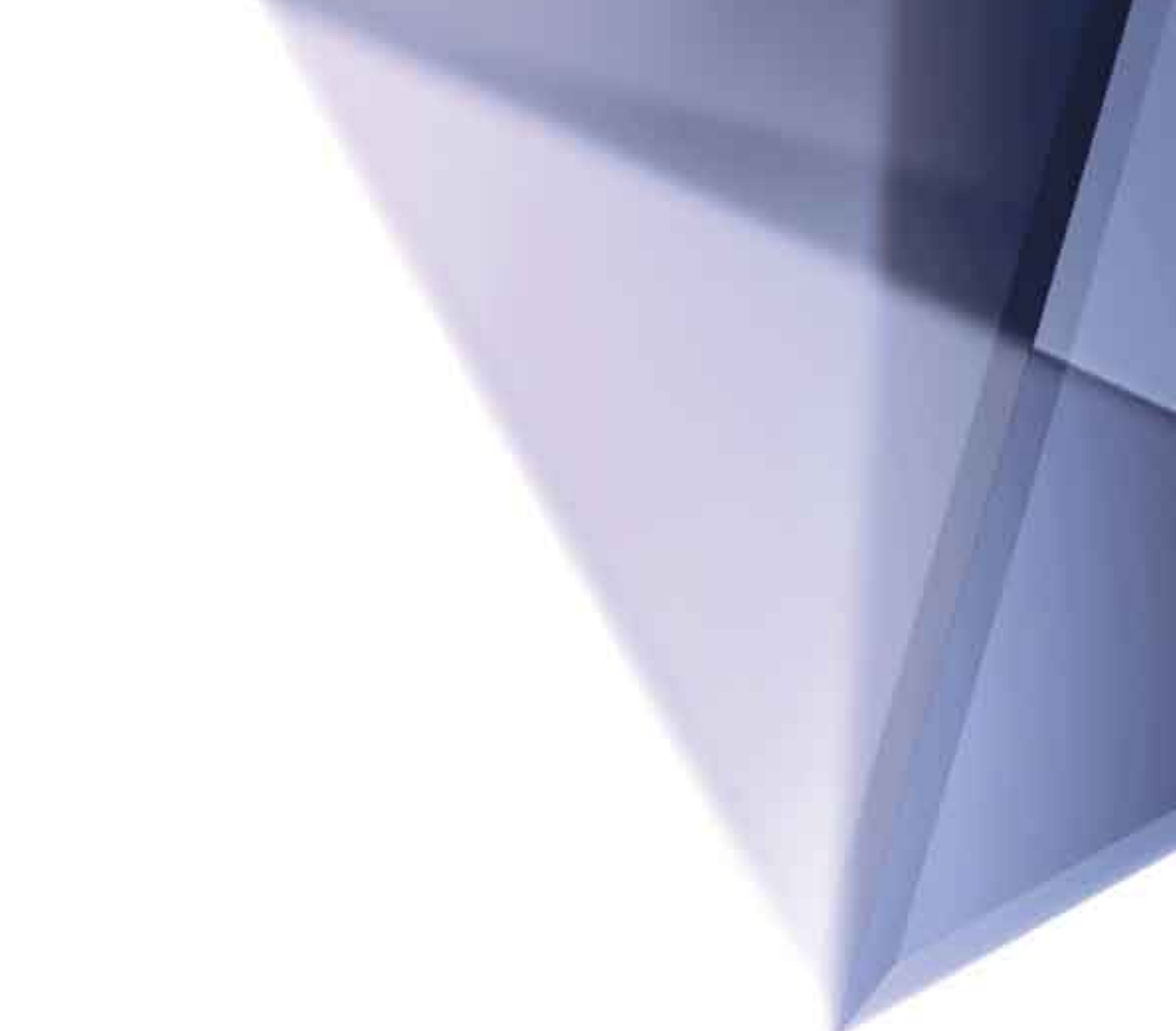
De Raad van Commissarissen ontvangt de notulen van de overlegvergaderingen die de Raad van Bestuur heeft met de Centrale Ondernemingsraad. Tweemaal per jaar woont een afvaardiging van de Raad van Commissarissen deze vergadering bij.

Met dank aan

Zowel in commercieel als in financieel opzicht is 2003 afgesloten met een goed resultaat. De Raad van Commissarissen bedankt het management en de medewerkers van SNS REAAL Groep voor hun inzet. Dankzij de sterke winststijging ontvangen de medewerkers voor de eerste maal een uitkering conform de in 2002 geïntroduceerde winstdelingsregeling.

Utrecht, 15 maart 2004

Namens de Raad van Commissarissen,
J.L. Bouma, voorzitter



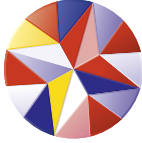
Verslag Raad van Bestuur

SNS REAAL Groep wil zich ontwikkelen tot de favoriete retailspecialist van Nederland: een bankverzekeraar met een top-3-positie voor zijn drie kernproductgroepen hypotheek, sparen & beleggen en verzekeringen & pensioenen. De top-3-positie dient te worden bereikt door rendabele groei van het marktaandeel. SNS REAAL Groep richt zich steeds nadrukkelijker met een retailproductenpakket op de Nederlandse particuliere en midden- en kleinzakelijke markt.

SNS REAAL Groep: één onderneming

SNS REAAL  **Groep**

REAAL  **Verzekeringen**

SNS  **Bank**

In het verslagjaar is besloten om in woord en beeld duidelijk te maken dat de onderdelen van SNS REAAL Groep één onderneming vormen. De naam 'Hooge Huys' wordt in april 2004 vervangen door 'REAAL Verzekeringen', wat de band tussen SNS REAAL Groep en de beide hoofdmerken SNS Bank en REAAL Verzekeringen logisch onderbouwt.

Ook gaan SNS REAAL Groep en REAAL Verzekeringen, in navolging van SNS Bank, de 'caleidoscoop' gebruiken als een in het oog springend gemeenschappelijk beeldmerk. De caleidoscoop staat symbool voor de gemeenschappelijke waarden binnen de groep: innovatief, transparant en toegankelijk. De presentatie als één sterke bankverzekeraar vergroot de herkenbaarheid en versterkt de uitstraling naar de markt en de klanten.

Strategische doelstellingen

1. Structurele waardeontwikkeling
2. Sneller groeien dan de markt
3. Focus op retail(plus)klanten
4. Sturen op synergie

Vier strategische doelstellingen

Het doel om de favoriete retailspecialist in Nederland te worden, is vertaald in vier strategische doelstellingen voor de periode tot 2005. Deze doelstellingen voor SNS REAAL Groep als geheel gelden ook voor de individuele groepsonderdelen. Op alle punten heeft SNS REAAL Groep in het verslagjaar goede vooruitgang geboekt.

Doelstelling 1 Structurele waardeontwikkeling

SNS REAAL Groep streeft naar een structurele waardeontwikkeling van het concern als geheel. Dit is om uitvoering te geven aan de groeistrategie, om de onderneming op de juiste wijze aan te sturen en om het rendement te versterken.

De steeds toenemende concurrentie op de Nederlandse financiële markt leidt in zijn algemeenheid tot krapper marges op de producten. SNS REAAL Groep gaat – nog meer dan in het verleden al het geval was – het rendement hanteren als toetssteen bij de beleidskeuzes. Het kapitaal moet immers zo effectief mogelijk worden aangewend, rekening houdend met kosten- en rendement-risico-overwegingen. Dit ‘waardedenken’ – denken in termen van rentabiliteit en toegevoegde waarde – vormt tevens het raamwerk voor de overige strategische doelstellingen. ‘Sneller groeien dan de markt’ bijvoorbeeld, heeft als belangrijke randvoorwaarde dat het om *rendabele* groei moet gaan.

Concreet ingevuld betekent het dat voor alle activiteiten een structureel rendement op het eigen vermogen (REV) wordt vereist van 12,5% na belasting. Deze eis geldt voor het concern als geheel en voor de bedrijfsonderdelen en producten afzonderlijk. ‘Rendabel groeien’ is een centraal thema voor alle bedrijfsonderdelen in 2004.

SNS Bank

SNS Bank heeft – onder de naam ‘slimmer groeien’ – invulling gegeven aan de groepsstrategie door het accent nog meer te leggen op rendabele groei, zorgvuldige risicobeheersing en strikte kostenbewaking. Op deze wijze wordt een gezonde commerciële én financiële groei gewaarborgd.

In het verlengde hiervan is besloten de kantorenorganisatie strakker en meer centraal aan te sturen. De businessline ‘Private Banking’ wordt samengevoegd met de businessline ‘Particulieren’. De businessline ‘Zakelijke Relaties’ gaat zich meer richten op de Ondernemersdesks, die het kleinbedrijf volgens een retailbenadering bedienen. Verder zijn de vijf regionale zakelijke verzekeringskantoren medio 2003 organisatorisch verenigd in SNS Assurantiën. Tot slot wordt het kredietrisicomanagement, nu decentraal uitgevoerd, binnenkort op het gebied van

analyse en administratie gecentraliseerd. Deze maatregelen leiden tot een efficiënte organisatie en daarmee tot lagere kosten. Een scherp risicobeleid en een goede beoordeling van kredietrisico’s zijn van essentieel belang, zeker bij een kwetsbare economie.

REAAL Verzekeringen

REAAL Verzekeringen stuurt op een structurele waardeontwikkeling van haar activiteiten door te focussen op een aantal speerpunten.

Een daarvan is de integratie van Zurich Nederland, die succesvol verloopt maar een zware wissel op de organisatie heeft getrokken. De ruim driehonderd medewerkers van Zurich zijn al fysiek overgeplaatst naar REAAL Verzekeringen. Verder is veel aandacht gegeven aan de efficiënte opbouw van de verkooporganisatie. Van groot belang is de ketenintegratie met intermediairs, die daardoor over een rechtstreekse elektronische lijn met de systemen van REAAL Verzekeringen beschikken. Dit onderstreept de goede reputatie die de verzekeraar in de loop der jaren heeft opgebouwd met een hoogwaardige en snelle administratieve afhandeling van polissen. Kostenbeheersing heeft bij REAAL Verzekeringen al vele jaren prioriteit. Het beleggingsbeleid is aangescherpt, waardoor onder meer het aandelenbelang is gereduceerd en actiever op de ‘duration’ wordt gestuurd.

Doelstelling 2 Sneller groeien dan de markt

SNS REAAL Groep beoogt sneller te groeien dan de markt. De groep manifesteert zich als productleider, wat betekent dat voortdurend innovatieve producten worden ontwikkeld en in de markt gezet. Daarnaast wordt de groei bevorderd door versterking van de distributiekanaal, waartoe naast uitbreiding van het kantorennetwerk in de Randstad ook het aangaan van allianties behoort. Niet in de laatste plaats wordt snelle(re) groei gerealiseerd door niet-autonome groei, in de vorm van overnames. Allianties en overnames maken nadrukkelijk deel uit van de groeistrategie van SNS REAAL Groep.

Met het oog op de gewenste snelle groei zijn voor de periode 2002-2005 ambitieuze verkoopplannen opgesteld. Ook in het verslagjaar is het gelukt voor de kernproducten de

De markt in 2003

Rente blijft laag

Met het oog op de zwakke economie en de lage inflatie werd zowel in de Verenigde Staten als in de Europese Unie het monetaire beleid in de eerste helft van het jaar versoepeld. De Europese Centrale Bank bracht de (herbelenings)rente met in totaal 75 basispunten omlaag tot 2,0%. De kapitaalmarktrente keerde na een aanvankelijke daling terug naar het oude, nog steeds historisch lage, niveau.

Begin 2003 gingen wereldwijd de aandelenkoersen scherp omlaag door de dreigende oorlog in Irak. De opgaande tendens na het begin van de oorlog werd daarna versterkt door het economische herstel in – vooral – de VS. Over heel 2003 steeg de Dow Jones 30-index met 25,3%, terwijl de Nederlandse AEX-index slechts een winst van 4,6% boekte en uitkwam op 338. Ondanks de lage rente verkozen velen het veilige sparen boven beleggen.

Oversluiten van hypotheeken populair

De woningmarkt had opmerkelijk weinig te lijden van de zwakke economie: in 2003 nam de gemiddelde huizenprijs met 2,7% toe. De woningmarkt bleef krap, omdat vooral in het middensegment nog steeds te weinig nieuwbouw beschikbaar komt.

Vele huizenbezitters gebruikten de lage hypotheekrente om hun relatief dure financiering over te sluiten. Dit maakte in het verslagjaar circa de helft van de nieuwe hypotheekproductie uit. De belangstelling voor beleggingshypotheeken liep terug onder invloed van de beursontwikkelingen.

Oudedagsvoorziening onder druk

Het afschaffen van de basisaftrek lijfrentepremie, gevolgd door het afschaffen van het premiesparen en de beperking van de spaarloonregeling, zijn aan de verzekeringsmarkt niet ongemerkt voorbijgegaan. Voor het derde achtereenvolgende jaar was sprake van een krimpende markt. De drie elementen van de oudedagsvoorziening staan onder druk: de AOW, de aanvullende pensioenregelingen en de individuele voorziening. De verantwoordelijkheid voor een goed pensioen ligt steeds meer bij het individu, daarbij steeds minder geholpen door fiscale faciliteiten.

groeilijn van voorgaande jaren vast te houden, ondanks de tegenvallende economie. Aangezien de beoogde marktaandeelen sneller worden behaald dan voorzien, zijn de commerciële doelstellingen voor de komende jaren verhoogd.

SNS Bank

Succesvolle producten

In het verslagjaar heeft SNS REAAL Groep een netto **hypotheekproductie** van € 5,9 miljard gerealiseerd. Dit resulteerde in een marktaandeel (gemeten in aantallen) van 9,7%. De hypotheekportefeuille van SNS Bank nam met 13,2% toe tot € 29,9 miljard. Vooral de SNS Plafond-rente, die dempend werkt bij rentestijgingen, is zeer succesvol. De hypotheekportefeuille van SNS REAAL Groep nam toe tot € 32,0 miljard.

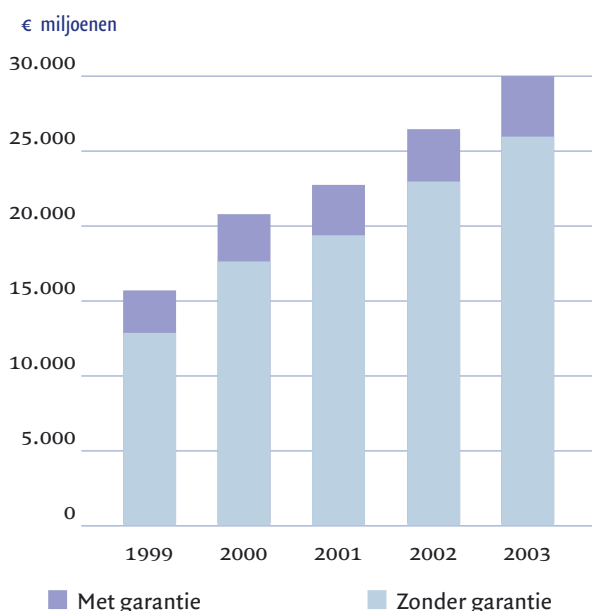
Het totale **spaartegoed** – inclusief rentebijbeschrijving – nam in het verslagjaar met 8,2% toe tot € 10,4 miljard.

Het internetsparen neemt hiervan een steeds groter deel voor zijn rekening: 33%. Op het in 2003 geïntroduceerde SNS Zakelijk Internet Sparen is € 996 miljoen ingelegd. Het bij **SNS Beleggingsfondsen** ondergebrachte vermogen nam met 19,6% toe tot € 1.513 miljoen. De nieuwe toestroom had een omvang van € 184 miljoen, terwijl het beleggingsresultaat € 64 miljoen bedroeg. Alle fondsen – beleggend in liquiditeiten, obligaties en/of aandelen – lieten een positief rendement zien.

Versterking distributie

Het kantorennetwerk van SNS Bank breidt zich uit naar de Randstad. In 2002 waren al kantoren ingericht in Amsterdam, Den Haag en Utrecht. In het verslagjaar zijn daar Alkmaar, Dordrecht, Rotterdam en Zoetermeer bij gekomen. In vele groeikernen in het Randstedelijk gebied worden in 2004 en latere jaren nog kantoren geopend, waardoor het aantal kantoren in de Randstad uiteindelijk

Ontwikkeling hypotheekportefeuille SNS Bank



tot 20 à 25 zal stijgen. In zijn totaliteit neemt het netwerk van SNS Bank echter niet toe; het streven is gericht op een dusdanige herverdeling dat een evenwichtige landelijke dekking wordt gerealiseerd.

In het verslagjaar is SNS Bank de samenwerking gestart met Office Centre: een op het midden- en kleinbedrijf gerichte groothandel in kantoorartikelen. SNS Bank biedt als eerste bank een aantal producten voor de zakelijke markt aan via een winkelformule.

Tevens wordt samengewerkt met twee organisaties die individuele ondernemers en flexwerkers (veelal zogenaamde Zelfstandigen Zonder Personeel) een samenhangend pakket financiële, juridische en administratieve faciliteiten bieden. SNS Bank levert hiervoor de financiële producten, toegesneden op de betreffende doelgroep.

REAAL Verzekeringen

Succesvolle producten

De nieuwe invoer **periodieke individuele levensverzekeringen** is in het verslagjaar met 22,9% gestegen tot €86 miljoen. Aangezien sprake was van een krimpde levenmarkt, is het marktaandeel van REAAL Verzekeringen (exclusief Zurich Nederland) bij de nieuwe productie gestegen tot 10,1%. Inclusief Zurich is een productie gerealiseerd van €96 miljoen en bedraagt het marktaandeel 11,1%. De levenportefeuille nam – exclusief Zurich – met 9,8% toe tot €715 miljoen.

De **koopsomproductie** nam met 21,2% toe tot €635 miljoen, vooral door direct ingaande lijfrentes. Het marktaandeel – exclusief Zurich – bleef vrijwel gelijk: 8,3% (2002: 8,4%); inclusief Zurich nam het marktaandeel toe tot 8,9%.

In het verslagjaar nam de portefeuille **schadeverzekeringen** aanvankelijk sterk af – met name bij motor en brand – omdat het opnemen van de terrorismeclausule een hoog roeyement tot gevolg had. Later in het jaar trad herstel in.

REAAL Verzekeringen verkoopt **hypotheeken** vooral onder het label van een groot aantal partners, in combinatie met levensverzekeringen. De hypotheekportefeuille van de

Vermogensadvisering

SNS VermogensPrisma is een adviesconcept dat de medewerkers op de kantoren van SNS Bank helpt bij het adviseren van de klanten bij hun vermogensopbouw. Op basis van het beleggingsprofiel van de klant en zijn of haar beleggingsdoelstellingen, worden portefeuilles samengesteld van beleggingsfondsen van SNS Bank. Het voortdurend monitoren van de ontwikkeling van de portefeuille is een kenmerkend onderdeel van SNS VermogensPrisma.

SNS Fundcoach maakt sinds kort deel uit van SNS Bank. Bij Fundcoach – een ‘fondsensupermarkt’ – kunnen klanten zelf hun beleggingsportefeuille samenstellen door te kiezen uit meer dan 300 gerenommeerde binnen- en buitenlandse beleggingsfondsen. Zij kunnen fondsen onderling vergelijken op rendement, risico en rating, en hun portefeuille zelf on line beheren. In het verslagjaar organiseerde SNS Fundcoach enkele tientallen drukbezochte cursusavonden voor (potentiële) klanten.

Producten moeten tegenwoordig voldoen aan steeds strengere (maatschappelijke) kwaliteitseisen. Een transparante manier van werken is dan ook een eerste vereiste. Bij REAAL Verzekeringen wordt dit onder andere vertaald in een hechte relatie met de tussenpersoon. Immers, de tussenpersonen spelen voor ons een sleutelrol bij het aanbieden van onze producten. Alle reden dus om zorgvuldig met ze om te gaan.

Die zorgvuldigheid begint uiteraard al bij het selecteren: elk intermediair wordt door REAAL Verzekeringen gescreend op financiële zekerheid, deskundigheid, integriteit, transparantie en serieuze aandacht voor de zorgplicht.

Maar ook daarna wordt veel tijd en energie gestoken in de relatie met het intermediair. Immers, wanneer de medewerkers en intermediairs de producten van REAAL Verzekeringen goed adviseren, dan kan onze klant rekenen op perfect aansluitende producten.

Bedrijfshoofd Maatschappelijke Strategie Cornelia van Bergenhenegouwen van REAAL Verzekeringen: 'De consument moet begrijpen wat hij koopt. Daarom hechten we als verzekeraar veel waarde aan gedegen producttrainingen, een goed opleidingscircuit en workshops. Daarnaast zorgen we natuurlijk ook voor transparantie in onze producten. We doen er alles aan om onze communicatie-uitingen toegankelijker te maken. Denk bijvoorbeeld aan het vereenvoudigen van de pensioenoverzichten. En wat bovendien belangrijk is: we zijn eerlijk over de kostenstructuur. Zo hebben we er begin 2003 bewust voor gekozen om – in het kader van de bruto/netto-discussie – op zo'n manier te offrenen dat de klant precies weet welke kosten hij betaalt en wat hij overhoudt, óók bij beleggingsfondsen. Commercieel gezien was dat minder interessant, maar we vonden het belangrijk om het – in het belang van de klant – toch zo te doen. Inmiddels wordt deze manier van werken de norm voor de branche.'

Helderheid



De roep om transparantie is momenteel één van de meest belangwekkende signalen uit de markt. De – steeds kritischer – klant wil van tevoren precies weten waarvoor hij betaalt. En hij wil vooral niet achteraf of tijdens de rit worden geconfronteerd met allerlei bijkomende kosten en voorwaarden.



verzekeraar, inclusief beheer voor derden, bedraagt € 5,6 miljard.

Versterking distributie

In het verslagjaar heeft REAAL Verzekeringen een samenwerkingsovereenkomst met Univé gesloten. De honderdvijftig verkooppunten van Univé gaan levensverzekeringsproducten van REAAL Verzekeringen verkopen. Het voornemen van beide partijen is om ook de levenportefeuille bij REAAL Verzekeringen onder te brengen. Eveneens in 2003 zijn met andere partijen overeenkomsten gesloten voor de verkoop van levens- en schadeverzekeringen. Daarnaast heeft REAAL Verzekeringen met een aantal grote marktpartijen al geruime tijd samenwerkingsovereenkomsten lopen, zowel voor hypotheek als voor verzekeringen.

Niet-autonome groei

Medio 2003 heeft REAAL Verzekeringen inhoud gegeven aan de groeistrategie door de overname van Zurich Nederland. In relatief korte tijd worden de levenactiviteiten en de particuliere en kleinzakelijke schadeactiviteiten van Zurich geïntegreerd in REAAL Verzekeringen. De omvang van REAAL Verzekeringen neemt hierdoor met circa 15% toe, terwijl de marktpositie bij Leven en Schade aanzienlijk wordt versterkt. De medewerkers van Zurich zijn al in de diverse onderdelen van REAAL Verzekeringen opgenomen. Vanaf 2004 wordt een substantiële winstbijdrage van Zurich verwacht.

Doelstelling 3 **Focus op retail(plus)klanten**

De doelgroepen van SNS REAAL Groep zijn de particuliere markt (retailmarkt) en de segmenten van de zakelijke markt die daar nauw mee zijn verbonden, zoals het midden- en kleinbedrijf. Het geheel van deze particuliere en zakelijke doelgroepen wordt met 'retail plus' aangeduid.

Zowel het bank- als het verzekeringsbedrijf biedt de klantgroepen een inzichtelijk assortiment producten, gericht op hypotheek, sparen & beleggen en verzekeringen & pensioenen. Bij SNS Bank loopt de verkoop via een aantal samenwerkende distributiekkanalen, namelijk kantoren, intermediairs, internet en directe verkoop ('multi-channel distributie'). In het verslagjaar is de distributie aange-

scherpt. De diverse verkoopkanalen gaan de mogelijkheden op het gebied van sparen & beleggen intensiever benutten. REAAL Verzekeringen verkoopt via het onafhankelijke intermediair en heeft eveneens de verkooporganisatie gestroomlijnd.

SNS Bank

Kantoren: meer advies over beleggen

In het verslagjaar is besloten om in de kantorenorganisatie advisering over vermogensvorming verder uit te bouwen. Vooral op beleggingsgebied doen zich vele mogelijkheden voor, aangezien SNS REAAL Groep over een breed pakket eersteklas beleggingsfondsen beschikt en SNS Bank een uitstekende reputatie op het gebied van internetbeleggen heeft opgebouwd. In 2003 is veel aandacht gegeven aan een goede invulling, ook in organisatorische zin, van de zorgplicht van de bank ten opzichte van de beleggende relatie. Mede op grond hiervan worden in het beleggingsadvies van de adviseurs in de kantorenorganisatie uitsluitend beleggingsfondsen opgenomen (zie kader 'Vermogensadvisering', pagina 21).

Internet: snelle groei houdt aan

Het bankieren en beleggen via internet staan op hoog niveau. SNS Bank is voor het vierde achtereenvolgende jaar tot beste internetbroker onder de algemene banken gekozen. De bank onderstreept haar innovatieve karakter door de voorhoedepositie bij de i-mode- en pocket-pc-toepassingen voor bankieren en beleggen. Niet alleen de particuliere, ook de zakelijke relatie kan steeds meer zaken via de geboden internetfaciliteiten afhandelen. Eind 2003 bankierde 40% van beide doelgroepen via internet. Elke dag loggen 50.000 klanten in. Het aantal klanten dat via internet bankiert neemt wekelijks met meer dan duizend toe.

Callcenter: telefonische verkoop neemt sterk toe

Het callcenter verzorgt het telefonische contact met de klant. Vragen van (potentiële) klanten worden beantwoord en er vindt directe verkoop plaats van hypotheek, consumptieve kredieten en verzekeringen. In het verslagjaar zijn daaraan een doorlopende reisverzekering en een ongevalverzekering toegevoegd. Ook zakelijke producten worden in toenemende mate verkocht.

Intermediair: nieuwe mogelijkheden

Een groot deel van de hypotheekproductie van SNS Bank wordt verkocht via het zelfstandige intermediair, maar op

Zakelijke Relaties: standaardproducten, geschikt voor internet

De producten die Zakelijke Relaties in het verslagjaar op de markt heeft gebracht, kenmerken zich door duidelijkheid, standaardisatie en geschiktheid voor internet.

SNS Zakelijk Internet Sparen bijvoorbeeld is een innovatief product waarop naast de gebruikelijke rente een extra premie over trouw spaargeld wordt gegeven. Sinds de introductie is het tegoe snel gegroeid tot bijna €1 miljard.

SNS Omzetkrediet relateert de kredietlimiet aan de jaaromzet via de SNS Zakenrekening, zodat het besluit over de kredietverlening snel kan worden genomen. De rente wordt berekend over het uitstaande debetsaldo. Overstonden- en debiteurenbewaking zijn geautomatiseerd. In het verslagjaar zijn enkele duizenden omzetkredieten verstrekt.

Aan het **SNS Zakelijk Internet Bankieren** zijn onder de naam 'Xtra' nieuwe functionaliteiten toegevoegd, waardoor het ook door grote ondernemingen uitstekend te gebruiken valt. Dit product is eveneens geschikt voor i-mode-toepassingen.

In het verslagjaar is **SNS Zaak op Maat** geïntroduceerd: een compleet productenpakket voor het midden- en kleinbedrijf met vaste en keuzeonderdelen. Internetbankieren is bijvoorbeeld een vast onderdeel, terwijl internetsparen, omzetkrediet en bedrijfsverzekeringen tot het keuzepakket behoren. Dit internetgeoriënteerde product biedt een sterke basis voor de verdere invulling en uitwerking van de zakelijke dienstverlening in het mkb-segment.

De meeste genoemde producten worden via een aantal distributiekanaalen verkocht: via de zakenunits op de kantoren, via direct mail en via het callcenter, dat daartoe beschikt over een aparte eenheid, de SNS Zakenlijn. Veel ondernemers nemen zelf het initiatief door via de website van de bank gewenste producten aan te vragen of meteen de overeenkomst te sluiten. En wie langsgaat bij Office Centre, kan het product zo meenemen.

het gebied van vermogensvorming – en ook verzekeringen – liggen hier nog vele mogelijkheden. Samen met de andere merken binnen de groep ontwikkelt SNS Bank plannen en producten om hieraan inhoud te geven. CVB Bank en BLG Hypotheken werken vrijwel uitsluitend via het intermediair (zie kader 'Gespecialiseerde merken', pagina 27).

Zakelijke markt: retailbenadering

De businessline 'Zakelijke Relaties' van SNS Bank verzorgt de dienstverlening aan het midden- en kleinbedrijf, alsmede aan verenigingen en stichtingen. In het verlengde van de aanscherping van het beleid komt de focus meer te liggen op de Ondernemersdesks, die op veertien grotere kantoren zijn gehuisvest. De Ondernemersdesks zijn gespecialiseerd in dienstverlening aan het kleinbedrijf, met als kenmerken een retailbenadering, het bieden van 'maatconfectie'-producten en het zoveel mogelijk benutten van het internet. De 'zelfredzaamheid' van deze doelgroep is immers groot: velen beschikken over een personal computer in combinatie met internettoegang, zodat zij 7 dagen per week en 24 uur per dag

hun bankzaken kunnen afhandelen. In het verslagjaar zijn diverse innovatieve producten speciaal voor deze categorie ondernemers ontwikkeld (zie kader 'Zakelijke Relaties', hierboven).

'Zakelijke Relaties' beschikt naast de Ondernemersdesks over een aantal eenheden 'Bedrijven & Instellingen', die zich vooral richten op advisering en maatwerk ten behoeve van het middenbedrijf.

REAAL Verzekeringen

REAAL Verzekeringen maakt bij de verkoop uitsluitend gebruik van het onafhankelijke intermediair. Via het intermediair richt de verzekeraar zich op de particuliere markt en op de zakelijke markt, zowel met levens- als met schadeverzekeringen. Om de ambitieuze verkoopdoelstellingen te realiseren is de verkooporganisatie van REAAL Verzekeringen opnieuw ingericht. Via gespecialiseerde verkoopkanalen wordt de dienstverlening richting intermediair versterkt. In het verslagjaar hebben alle kanalen een productiegroei, met vaak tientallen procenten, gerealiseerd.

Schadeverzekeringen zijn lang gezien als ‘ondersteunende’ verzekeringen bij de verkoop van levensverzekeringen en hypotheeklen. Onder meer door de verwerving van de portefeuille van Zurich neemt voor REAAL Verzekeringen het belang in de markt van schadeverzekeringen duidelijk toe. Deze activiteit wordt nu als ‘core business’ gezien.

Verkoop Intermediair bedient de grote groep tussenpersonen die een breed assortiment voeren. De groei bedroeg 16% in een met 10% krimpende markt. De in het verslagjaar opgerichte afdeling Desk Account Management versterkt de relatie van de accountmanagers met het intermediair, door persoonlijk bezoek aan te vullen met telefonische ondersteuning. Ongeveer 30% van de productie van REAAL Verzekeringen loopt via dit verkoopkanaal.

Speciale Distributie rekent hypotheekketens en grote tussenpersonen tot haar doelgroepen. De producten worden onder eigen merk of onder het label van een samenwerkingspartner verkocht. Hieronder valt bijvoorbeeld ook de eerder genoemde samenwerkingsovereenkomst met Univé. In 2003 wist Speciale Distributie de omzet te verdubbelen, waardoor nu 35% van de omzet via dit kanaal loopt.

SNS Bank wordt, als omvangrijk afzetkanaal, specifiek verzorgd door de afdeling **SNS Verzekeringen**; de productie steeg in het verslagjaar met 25%. Inmiddels wordt 20% van de nieuwe productie van REAAL Verzekeringen afgezet via SNS Bank, wat betekent dat SNS REAAL Groep op het gebied van synergie een van de succesvolste bankverzekeraars is.

Het **Pensioenbedrijf** verkoopt (semi-)collectieve pensioenen, zowel via honderdvijftig in pensioenen gespecialiseerde tussenpersonen als via actuariële adviseurs. In het verslagjaar is een groei van 15% gerealiseerd. De elkaar

snel opvolgende wetswijzigingen hebben een grote invloed op pensioenregelingen. Het Pensioenbedrijf is in staat snel productoplossingen te bieden (zie ook pagina 46).

Het **Volmachtbedrijf** richt zich, mede door de overname van het mkb-pakket schadeverzekeringen van Zurich, nadrukkelijker op de zakelijke markt en gaat uit van groei in dit segment. Het assortiment is over de hele linie gemoderniseerd.

Doelstelling 4 Sturen op synergie

**Het beleid is gericht op het benutten van synergievoor-
delen. Het uitgangspunt ‘één onderneming, één beleid
en één bestuurscentrum’ is in hoog tempo ingevuld. In
Utrecht zijn de Raad van Bestuur en de Hoofddirecties
van SNS Bank en REAAL Verzekeringen gevestigd, als-
mede een groot aantal centrale staven en afdelingen. In
het verslagjaar zijn de decentraal gehuisveste financi-
ele afdelingen samengevoegd tot één ondersteunende
afdeling. De gelijke beeldmerken en verwante namen
binnen SNS REAAL Groep benadrukken dat de groeps-
onderdelen samen één bankverzekeraar vormen.**

De productontwikkeling is gecentraliseerd in drie ‘competence centers’: voor hypotheeklen, sparen & beleggen en levensverzekeringen & pensioenen. Zij zorgen voor de snelle ontwikkeling van innovatieve en rendabele producten. Standaardisatie speelt hierbij een steeds belangrijkere rol. Voor een retailbankverzekeraar is een hoge kwaliteit van de productontwikkeling en de marketing van de producten van groot belang.

De administratieve verwerking van de verkochte producten vindt geconcentreerd plaats in vier ‘servicecenters’:

Zeven innovatieve universal life-verzekeringen

REAAL Verzekeringen heeft eind 2003 een samenhangend pakket van zeven innovatieve universal life-verzekeringen geïntroduceerd. Elke verzekering is afgestemd op een specifieke ‘fase’ in het leven van de klant en de behoefte aan vermogensvorming die daarmee samenhangt. Zo zijn er drie gerichte hypotheekvormen, twee pensioen(gat)verzekeringen en twee spaarverzekeringen voor de studerende kinderen of de hobby’s van straks. Er wordt belegd in fondsen van SNS Bank. Het bijzondere is dat de klant alleen verzekert wat nodig is en alleen berekend krijgt wat wordt gebruikt. Dat betekent dat premies en kosten laag kunnen blijven. Het pakket is dan ook interessant voor klant, intermediair en verzekeraar.

Gespecialiseerde merken

SNS REAAL Groep beschikt naast de beide hoofdmerken SNS Bank en REAAL Verzekeringen over een aantal niche-labels die op een (gespecialiseerde) deelmarkt werkzaam zijn.

BLG Hypotheken

BLG Hypotheken, dat hypotheken verkoopt via het intermediair, heeft in 2003 de omzet met 37% zien toenemen tot bijna €1,5 miljard. Mede hierdoor groeide de portefeuille met €650 miljoen tot ruim €6,2 miljard. In het jaarlijkse onderzoek onder intermediairs, 'Imago Blauwdruk Hypotheekverstrekkers', bleek BLG met een zesde plaats onder ruim zeventig hypotheekverstrekkers wederom hoog te scoren. Het intermediair dat zaken doet met BLG geeft de hypotheekbank een goede beoordeling voor flexibiliteit, snelle dienstverlening en zorgvuldigheid.

CVB Bank

De bancaire formule die CVB Bank – 'de intermediairbank van Nederland' – aanbiedt aan intermediairs mocht zich verheugen in een toenemende belangstelling. Ruim vijftig nieuwe intermediairs zijn in het verslagjaar een relatie aangegaan met de bank, waardoor het aantal aangesloten tussenpersonen opliep tot 330. Het spaartegoed nam in het verslagjaar toe met 19% tot ruim €1 miljard en de hypotheekproductie met 25% tot €0,5 miljard.

ASN Bank

De missie van ASN Bank – 'voor de wereld van morgen' – is om zo veel mogelijk geld aan een duurzame samenleving te laten werken. In het verslagjaar is het aantal klanten met 18.000 toegenomen tot ruim 200.000. Het obligo bedraagt circa €2 miljard. Het marktaandeel op het gebied van duurzaam bankieren is ruim 30% (zie ook het hoofdstuk 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen').

SNS Asset Management

SNS Asset Management is de vermogensbeheerder van de Groep met een kenmerkende specialisatie op het gebied van duurzaam en ethisch beleggen. In het verslagjaar nam het vermogen onder beheer met 31,7% toe tot €10,9 miljard. De belangstelling voor duurzaam beleggen neemt nog steeds toe, zoals onder meer blijkt uit de groei van het institutionele 'best in class' SeNSE Fund tot bijna €100 miljoen (zie ook het hoofdstuk: 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen').

SNS Securities

SNS Securities is een commissionair in effecten die voor relaties en SNS REAAL Groep transacties verzorgt op de nationale en internationale effectenbeurzen. Eind 2003 onderhield SNS Securities de markt in 28 beursgenoteerde ondernemingen en samen met SNS Bank werd de markt in 29 beleggingsfondsen onderhouden. In het verslagjaar werd een tweetal beursintroductions van beleggingsfondsen verzorgd.

Proteq Direct

In het verslagjaar is de besluitvorming over de nieuwe strategie, naam en propositie afgerond. Onder de naam 'Proteq Direct' is dit bedrijfsonderdeel de direct writer van de verzekeraar. Daarnaast blijft het bedrijf zich richten op 'affinity'-groepen en de 'Dier & Zorg'-verzekering.

REAAL Overlijdenszorg

De activiteiten van REAAL Overlijdenszorg worden in de loop van 2004 ondergebracht bij de andere levensverzekeraars binnen SNS REAAL Groep, mede in verband met de omlabeling van Hooge Huys naar REAAL Verzekeringen. De loondienstorganisatie wordt afgebouwd. De intermediaire portefeuille wordt door REAAL Verzekeringen overgenomen en de directeverkoopportefeuille door Proteq Direct. De geïntegreerde bedrijfsonderdelen blijven zich – nu onder het label van REAAL Verzekeringen en Proteq Direct – nadrukkelijk op de overlijdensmarkt richten. Zoals eerder aangegeven verkoopt SNS Bank sinds september 2003 uitvaartverzekeringen.

betalingsverkeer, hypotheek, effecten en verzekeringen. Uitgangspunt is 'één productenpakket, één systeem, één locatie'. Deze uniformiteit van processen en systemen geeft een duidelijke voorsprong in de markt.

De schakel tussen productontwikkeling en administratieve verwerking is de verkoop via de distributiekanaalen. Op dit gebied is nog synergievoordeel te behalen, bijvoorbeeld door zoveel mogelijk (kern)producten via zoveel mogelijk kanalen af te zetten. In het verslagjaar zijn diverse stappen in die richting gezet. Zo is een woonlastenverzekering ontwikkeld, die beschermt tegen de gevolgen van arbeidsongeschiktheid en onvrijwillige werkloosheid. Deze verzekering, die zowel samen met een nieuwe hypotheek als los kan worden verkocht, wordt door REAAL Verzekeringen en alle bancaire merken gevoerd. Tevens is de kantorenorganisatie van SNS Bank in de tweede helft van het verslagjaar begonnen met de verkoop van uitvaartverzekeringen. Nieuw is ook het door SNS Bank verkochte 'Woonpakket tegen koopsom'.

Ook externe partijen zijn betrokken bij de ontwikkeling van geavanceerde producten. De Hoge Huys Vermogensbeheer Rekening bijvoorbeeld is een actief beheerde beleggingsportefeuille met fondsen van zowel SNS Beleggingsfondsen als derde partijen. Het beheer wordt verzorgd door Optimix Vermogensbeheer. Dit vroegere Zurich-product wordt nu ook via het intermediair verkocht door REAAL Verzekeringen.

Aan het eind van het verslagjaar presenteerde REAAL Verzekeringen een cluster van zeven nieuwe 'universal life'-producten (zie het kader op pagina 26). Deze (beleggings)verzekeringen houden direct verband met de kernproducten van SNS REAAL Groep. Daarom zijn deze producten ook zeer geschikt voor verkoop via het bancaire kanaal.

In het verslagjaar is de nettowinst van SNS REAAL Groep met 189,3% gestegen tot € 243 miljoen (2002: € 84 miljoen). Bij alle bedrijfsonderdelen – SNS Bank, REAAL Verzekeringen en SNS REAAL Invest – was sprake van een positieve winstontwikkeling.

Met name het verzekeringsbedrijf realiseerde een forse winstgroei, aangezien nog maar in geringe mate sprake was van beleggingsverliezen op de aandelenportefeuille, die het resultaat over 2002 negatief hebben beïnvloed. De totale baten van SNS REAAL Groep stegen met 26,4% tot € 4,5 miljard (2002: € 3,5 miljard). Circa tweederde deel

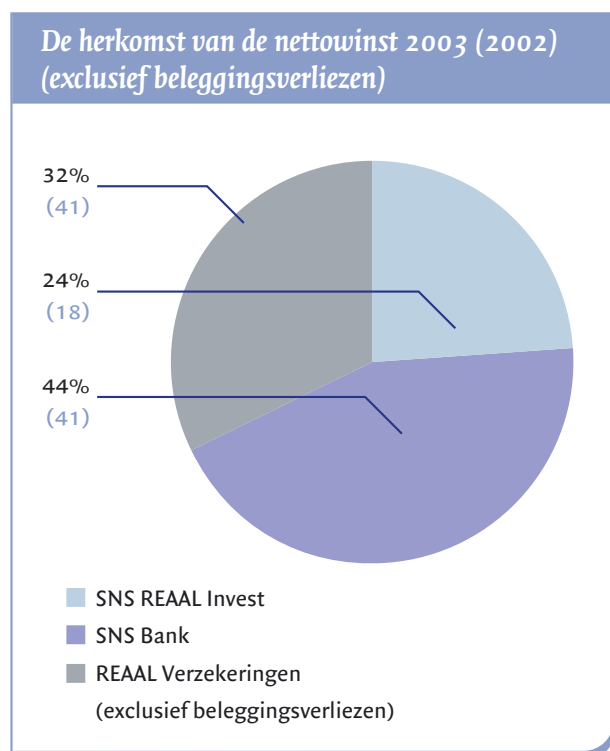
van deze toename houdt verband met de opbrengst van beleggingen, die met € 0,7 miljard bijna acht keer zo groot was als in 2002. Ook het premie-inkomen nam toe, van € 1,5 miljard tot € 1,8 miljard. De bijdrage van Zurich aan deze batengroei bedroeg € 176 miljoen.

De totale lasten van SNS REAAL Groep namen met 19,8% toe tot € 4,1 miljard (2002: € 3,4 miljard). Dit werd veroorzaakt door hogere verzekeringstechnische lasten, die zijn gerelateerd aan de stijging van het premie-inkomen. De impact van Zurich op de totale lasten bedroeg € 274 miljoen. De waardeveranderingen van vorderingen namen af, vrijwel geheel door de lagere dotatie aan deze post bij SNS REAAL Invest.

Resultaat SNS Bank

De nettowinst van SNS Bank nam in het verslagjaar met 17,3% toe tot € 129 miljoen (2002: € 110 miljoen).

De totale baten van SNS Bank stegen met 10,7% naar € 695 miljoen (2002: € 628 miljoen). Dit werd vooral veroorzaakt door een fors hogere rentemarge, die van € 503 miljoen groeide tot € 586 miljoen (+16,5%). De provisie-inkomsten liepen terug, met name door een afname van de effectenprovisie. De overige baten namen, eveneens onder invloed van het matige beursklimaat, af. Daar komt bij dat in 2003 de handelsactiviteiten van SNS Financial Markets zijn afgebouwd.



Resultaatontwikkeling SNS REAAL Groep			
€ miljoenen	2003	2002	Mutatie
Baten	4.472	3.539	26%
Lasten	4.115	3.436	20%
Resultaat voor belastingen	357	103	247%
Belastingen	97	13	646%
Nettowinst voor belang van derden	260	90	189%
Belang van derden	17	6	183%
Nettowinst	243	84	189%

De totale lasten van SNS Bank namen met 9,1% toe tot € 505 miljoen (2002: € 463 miljoen). Deze stijging werd vrijwel geheel veroorzaakt door de personeelskosten, die met 18,7% opliepen tot € 279 miljoen. Dit hield vooral verband met eenmalige lasten, zoals hogere pensioenlasten, inhuur van tijdelijke medewerkers en de vorming van een reorganisatievoorziening in het kader van het project 'slimmer groeien'. Het aantal medewerkers nam beperkt toe met 2,6%.

De waardeveranderingen van vorderingen liepen door de aanhoudende ongunstige economische ontwikkelingen slechts in geringe mate terug (€ 56 miljoen). De overige bedrijfskosten namen met 0,6% af tot € 170 miljoen.

Resultaat REAAL Verzekeringen

REAAL Verzekeringen boog in het verslagjaar het verlies van € 46 miljoen (2002) om tot een nettowinst van € 86 miljoen. In de cijfers van het verzekeringsbedrijf is Zurich Nederland voor negen maanden opgenomen.

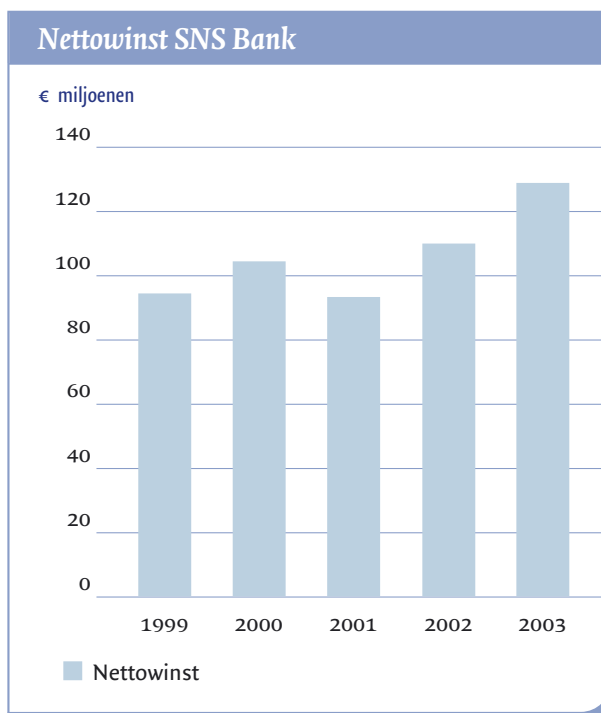
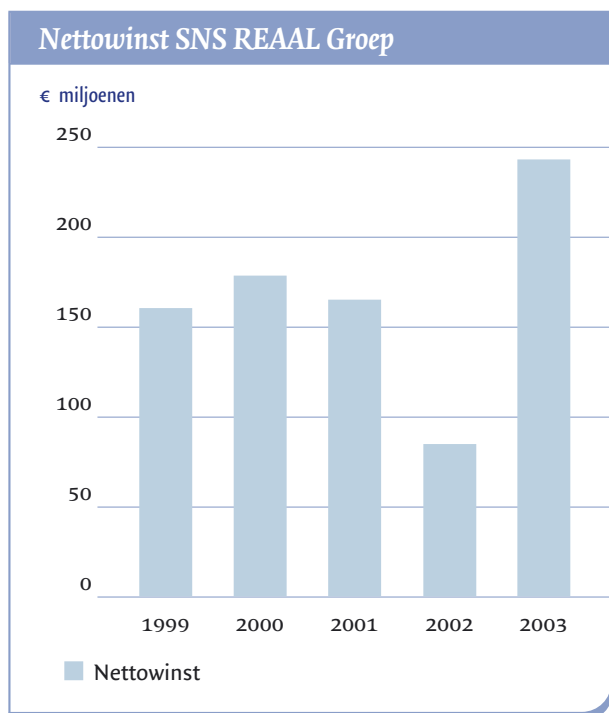
De totale baten van REAAL Verzekeringen namen met 59,0% toe tot € 2,4 miljard (2002: € 1,5 miljard). Aan de groei van het bruto premie-inkomen tot € 1,8 miljard lagen zowel premies leven periodiek (+18,8%), koopsommen (+19,3%), als premies schade (+15,8%) ten grondslag. Zowel het leven- als het schadebedrijf kregen een im-

puls door de verwerving van Zurich. De brutopremie van het schadebedrijf steeg tot € 293 miljoen. De opbrengsten uit beleggingen stegen sterk van € 24 miljoen tot € 649 miljoen, waarvan € 453 miljoen voor eigen rekening en € 196 miljoen voor rekening en risico van polishouders.

De bijdrage van Zurich aan de nettowinst in 2003 is positief. De totale baten bedroegen € 279 miljoen en de totale lasten € 274 miljoen. Na belasting en voor afschrijving van 'VOBA' ('value of business acquired') resteerde een nettowinst van € 10 miljoen.

Bij REAAL Verzekeringen stegen de totale lasten met 43,6% tot € 2,3 miljard (2002: € 1,6 miljard), vooral door de toename van de verzekeringstechnische lasten, die van € 1,3 miljard tot € 1,9 miljard opliepen (52,3%). Exclusief de verzekeringstechnische lasten voor rekening en risico van polishouders namen de totale lasten toe tot € 1,8 miljard (+24,6%). De personeelskosten namen met 24,8% toe tot € 146 miljoen, mede door de komst van de medewerkers van Zurich. De andere bedrijfskosten – voornamelijk bestaande uit provisies aan tussenpersonen – stegen eveneens, namelijk tot € 177 miljoen (+20,4%). Exclusief Zurich laten de andere bedrijfskosten een stijging zien met 4,1% tot € 153 miljoen.

Resultaatontwikkeling SNS Bank			
€ miljoenen	2003	2002	Mutatie
Rentemarge	586	503	17%
Provisie	64	71	-10%
Andere baten	45	54	-17%
Totaal baten	695	628	11%
Personeelskosten	279	235	19%
Andere bedrijfskosten	170	171	-1%
Bedrijfslasten	449	406	11%
Waardeveranderingen van vorderingen	56	57	-2%
Totaal lasten	505	463	9%
Resultaat voor belastingen	190	165	15%
Belastingen	61	55	11%
Nettowinst	129	110	17%



Resultaatontwikkeling REAAL Verzekeringen			
€ miljoenen	2003	2002	Mutatie
Brutopremie Leven	1.486	1.248	19%
Brutopremie Schade	293	253	16%
Totaal premie	1.779	1.501	19%
Opbrengst beleggingen	649	24	--
Overige baten	3	4	-25%
Totaal baten	2.431	1.529	59%
Verzekeringstechnische lasten	1.934	1.270	52%
Personeelskosten	146	117	25%
Andere bedrijfskosten	177	148	20%
Bedrijfslasten	323	265	22%
Overige lasten	43	67	-36%
Totaal lasten	2.300	1.602	44%
Resultaat voor belastingen	131	-73	--
Belastingen	45	-28	--
Nettowinst inclusief belang van derden	86	-45	--
Belang van derden	0	1	-100%
Nettowinst exclusief belang van derden	86	-46	--

Alleen al de naam BankBundel zet precies de juiste toon: met het product wil SNS Bank de associatie leggen met de eigentijdse *belbundels* van mobiele telefonie. Het pakket bestaat uit de SNS Privérekening, SNS Internet Bankieren, SNS Internet Sparen, de SNS Creditcard, de SNS Wereldpas en telefonisch bankieren met de tincode.

De aantrekkingskracht van het pakket zit hem in een combinatie van factoren. Om te beginnen zit alles er in wat een klant nodig heeft om zijn betalingsverkeer te regelen. Het *standaard* aanbod is daarbij bijzonder aantrekkelijk. Zo biedt de SNS Privérekening diverse unieke faciliteiten waaronder 1 pas voor 3 rekeningen, het restsparen en SMS-alerts. Daarnaast zijn het internet-bankieren en internetsparen zeer gebruikersvriendelijk. Alle belangrijke passen zitten in de bundel. En eventuele extra's worden – met scherpe kortingen – aangeboden in een voordeelboekje. Denk aan een tweede Wereldpas,

een tweede SNS Creditcard, Personal service en ook aanbiedingen van andere merken.

Ook aan het uiterlijk van de BankBundel is veel aandacht besteed. Senior adviseur Marketingcommunicatie Ewa Skotnicki: 'Je kunt bankproducten niet voelen of ruiken – zoals peren bij een groentenboer – maar we kunnen wel ons best doen om ze zo concreet mogelijk te maken. Bij de BankBundel is dat zeker het geval. De klant klappt de BankBundel uit en kan in één keer gaan bankieren. In het midden is ruimte voor een toetsenbord, links zit een handleiding met cd-rom (speciaal om mensen met koudwatervrees voor internetbankieren even over de drempel te helpen). Rechts ligt een muismat. En verder zijn alle productonderdelen *tastbaar* gemaakt en in de bundel gestoken. Door de materiaalkeuze en het design heeft de BankBundel bovendien een hippe uitstraling. Een echte *wannahave*.'

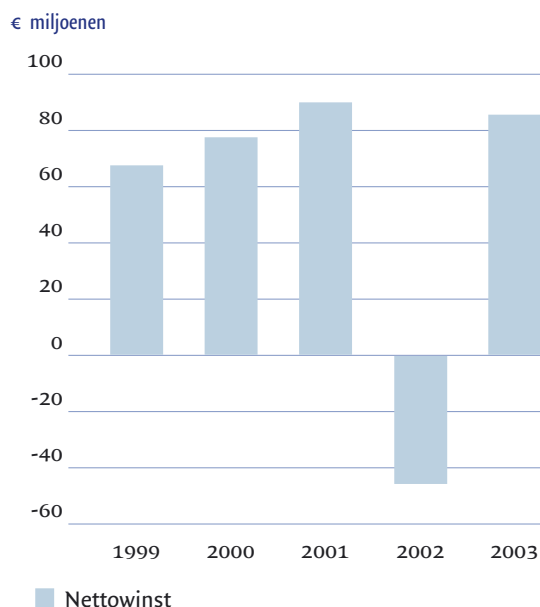
De aanbieder



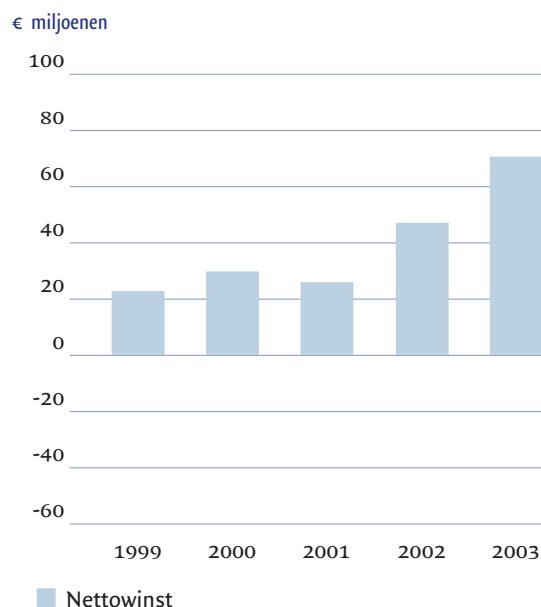
De BankBundel. Onder die naam lanceert SNS Bank begin 2004 een pakket waarin alle bankzaken in één keer gebundeld zijn. In de markt op zich niet echt iets nieuws. Maar de manier waarop het pakket wordt aangeboden is des te opvallender.



Nettowinst REAAL Verzekeringen



Nettowinst SNS REAAL Invest



Resultaat SNS REAAL Invest

SNS REAAL Invest realiseerde een nettowinst van € 71 miljoen, een stijging met 51,1% ten opzichte van 2002 (€ 47

miljoen). Het resultaat werd sterk beïnvloed door de verkoop van deelnemingsbelangen aan externe partijen.

Resultaatontwikkeling SNS REAAL Invest

€ miljoenen	2003	2002	Mutatie
Rentemarge	21	47	-55%
Provisie	0	5	-100%
Andere baten	74	61	21%
Totaal baten	95	113	-16%
Personeelskosten	11	23	-52%
Andere bedrijfskosten	8	21	-62%
Bedrijfslasten	19	44	-57%
Waardeveranderingen van vorderingen	5	23	-78%
Totaal lasten	24	67	-64%
Resultaat voor belastingen	71	46	54%
Belastingen	0	-2	--
Nettowinst inclusief belang van derden	71	48	48%
Belang van derden	0	1	-100%
Nettowinst exclusief belang van derden	71	47	51%

Het verschil tussen de nettowinst van SNS REAAL Groep (€243 miljoen) en die van SNS Bank, REAAL Verzekeringen en SNS REAAL Invest samen (€286 miljoen) houdt verband met de kosten van de holdingorganisatie, financieringslasten, eliminaties van intergroep-resultaten en het belang van derden.

Efficiëncyratio's

De efficiëncyratio van SNS Bank liet een lichte verbetering zien, van 64,7% tot 64,6%. De baten en lasten namen grotendeels in gelijke verhouding toe. Deze ratio voldoet aan de financiële (langetermijn)doelstelling van maximaal 65%.

De kosten-premieverhouding van REAAL Verzekeringen liep op van 27,8% naar 28,8%, door de acquisitie van Zurich.

Samenstelling en groei balans

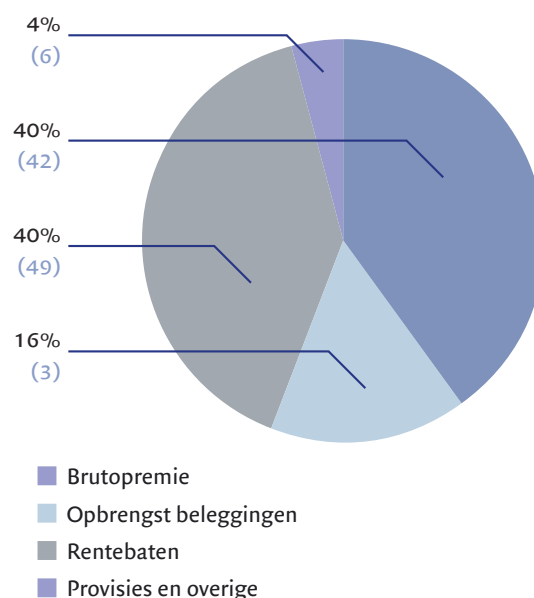
Het balanstotaal van SNS REAAL Groep is met 14,5% toegenomen tot €53,1 miljard (2002: €46,3 miljard). Zurich is vanaf de overnamedatum in de cijfers 2003 meegeconsolideerd. Hypothecaire kredieten groeide door een aanzienlijke productie met 12,5% tot €32,0 miljard (2002: €28,4 miljard). Hierdoor werd het marktaandeel verder uitgebouwd. De kredietvoorzieningen van SNS Bank bedragen 0,68% van de naar risico gewogen activa (2002: 0,60%). De beleggingen namen met 41,7% toe tot €12,0 miljard (2002: €8,5 miljard), mede door de acquisitie van Zurich (€1,9 miljard). Tevens vond door een wijziging in het beleggingsbeleid een verschuiving plaats van aandelen naar vastrentende waarden.

Aan de passivakant stegen de verzekeringstechnische voorzieningen met 35,4% tot €11,2 miljard (2002: €8,3 miljard), mede door de eerder genoemde toevoeging van de portefeuille van Zurich (€2,0 miljard). De spaargelden namen toe met 8,2% tot €10,4 miljard (2002: €9,6 miljard). Ook de overige toevertrouwde middelen lieten een toename zien, van €6,5 miljard tot €7,2 miljard (+10,9%). De post 'Schuldbewijzen', waaronder vooral de EMTN-leningen van SNS Bank vallen, ging in het verslagjaar met 13,8% omhoog tot €16,2 miljard (2002: €14,2 miljard).

Aansprakelijk vermogen en solvabiliteit

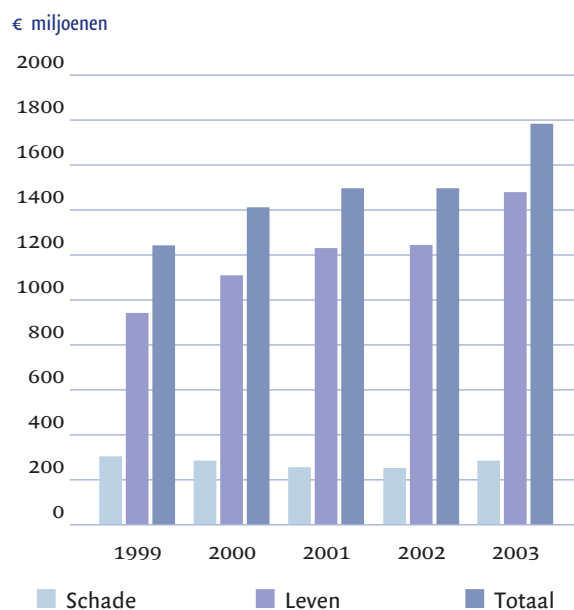
Het aansprakelijk vermogen van SNS REAAL Groep nam met 17,6% toe tot €3,2 miljard (2002: €2,7 miljard). De grootste componenten hiervan – het eigen vermogen en

De verdeling van de baten 2003 (2002)
SNS REAAL Groep (exclusief beleggingsverliezen)



de achtergestelde schulden – namen met respectievelijk 16,7% en 23,4% toe, tot €1,6 miljard en €1,2 miljard. De gehele nettowinst van 2003 is aan het eigen vermogen toegevoegd (zie ook pagina 118, over de winstbestem-

Ontwikkeling brutopremie
REAAL Verzekeringen

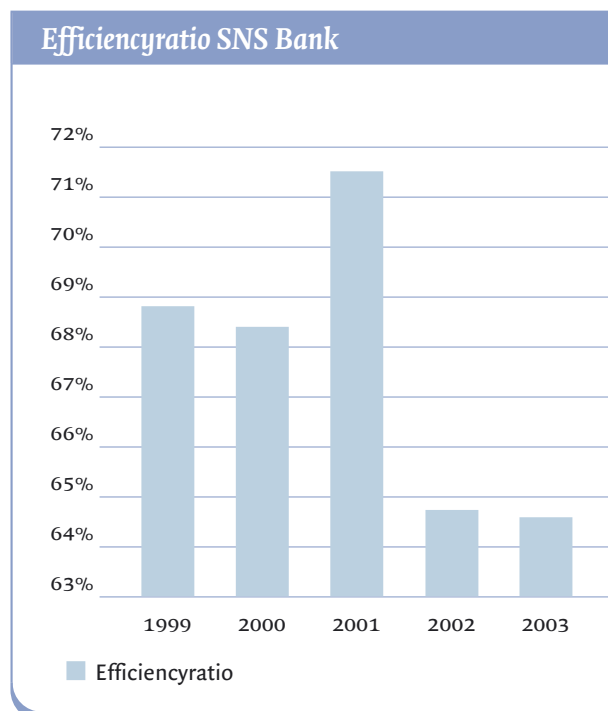


ming). Het belang van derden, waarin onder andere de SNS ParticipatieCertificaten zijn opgenomen, steeg met 7,6% tot € 298 miljoen. Het Fonds voor algemene bankrisico's bleef ongewijzigd op € 70 miljoen.

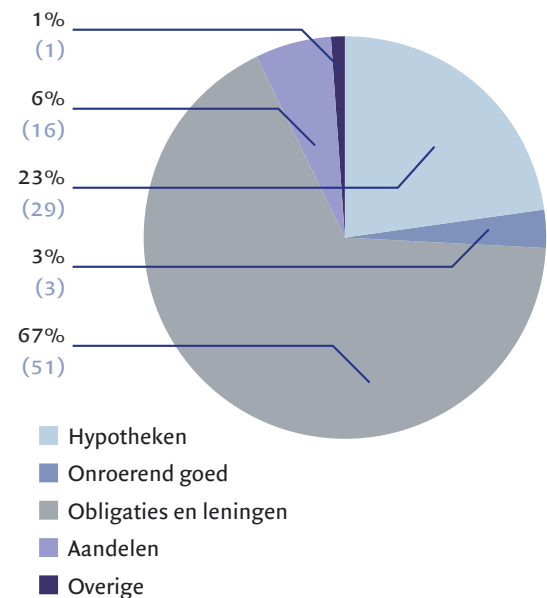
Het rendement op het eigen vermogen van SNS REAAL Groep is van 5,6% toegenomen tot 15,9%. Dit ligt boven de financiële langetermijndoelstelling van 12,5%. De capital ratio – het aansprakelijk vermogen als percentage van het balanstotaal – ging eveneens omhoog, van 5,8% tot 6,0%.

Het eigen vermogen van SNS Bank groeide met 9,1% van € 1,3 miljard tot € 1,4 miljard. Tegenover de winstbijschrijving van € 112 miljoen en de uitgifte van de derde tranche SNS ParticipatieCertificaten (€ 57 miljoen) stond een dividenduitkering aan SNS REAAL Groep van € 53 miljoen. Het rendement op het eigen vermogen van SNS Bank steeg van 9,0% tot 9,3%.

De solvabiliteitsratio (BIS-ratio) nam toe van 11,6% tot 11,9%, doordat het aansprakelijk vermogen relatief sterker groeide dan de naar risico gewogen activa. De wettelijke minimumnorm voor de BIS-ratio is 8%; intern hanteert SNS Bank een ondergrens van 11%. De Tier-1-ratio (norm voor het kernvermogen) bleef vrijwel ongewijzigd op 8,3%



**Samenstelling beleggingen
REAAL Verzekeringen 2003 (2002)**

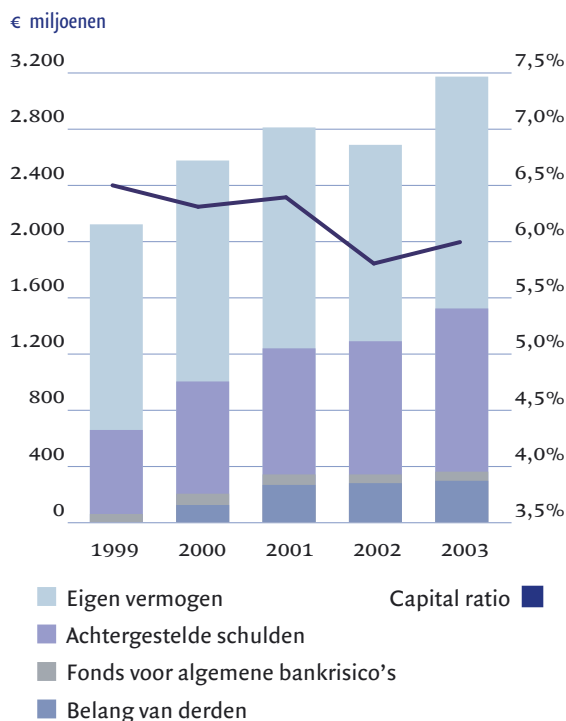


(2002: 8,4%) (zie de grafiek 'Ontwikkeling solvabiliteitsratio's SNS Bank', pagina 37).

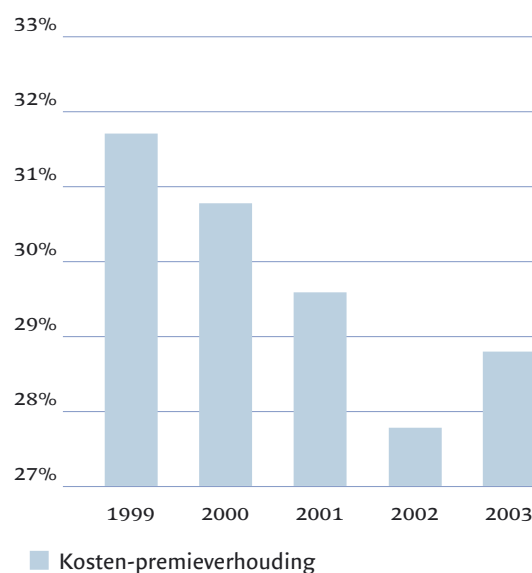
REAAL Verzekeringen zag het eigen vermogen met 22,5% toenemen van € 586 miljoen tot € 718 miljoen. Deze toename vloeide enerzijds voort uit de ingehouden nettowinst (€ 86 miljoen) en een kapitaalstorting in het kader van de acquisitie van Zurich (€ 100 miljoen) en anderzijds een dividenduitkering aan SNS REAAL Groep (€ 40 miljoen). Het rendement op het eigen vermogen van REAAL Verzekeringen bedraagt 13,3%.

De solvabiliteit van het levenbedrijf is in het verslagjaar verbeterd van 188% tot 195%; de solvabiliteit van het schadebedrijf verminderde van 430% tot 359%, vooral door de overname van het schadebedrijf van Zurich. De totale solvabiliteit nam iets af, van 184% tot 177%, maar ligt nog steeds ruim boven de externe en interne solvabiliteitsnormen (zie de grafiek 'Ontwikkeling solvabiliteit REAAL Verzekeringen' op pagina 37. De knik in de ratio's is het gevolg van de overname van Zurich, eind maart 2003. Voor de aanwezige en de vereiste solvabiliteit en het surplus, zie de jaarrekening, pagina 88). Evenals SNS Bank en REAAL Verzekeringen heeft SNS REAAL Invest een dividend uitgekeerd aan SNS REAAL Groep, in dit geval ter grootte van € 94,5 miljoen.

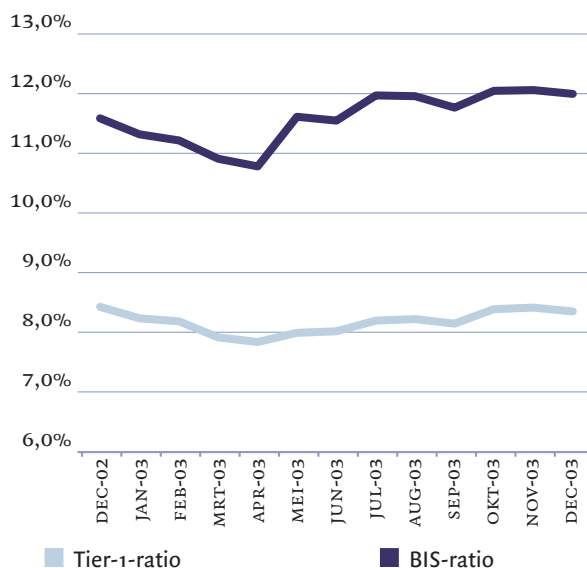
Aansprakelijk vermogen SNS REAAL Groep



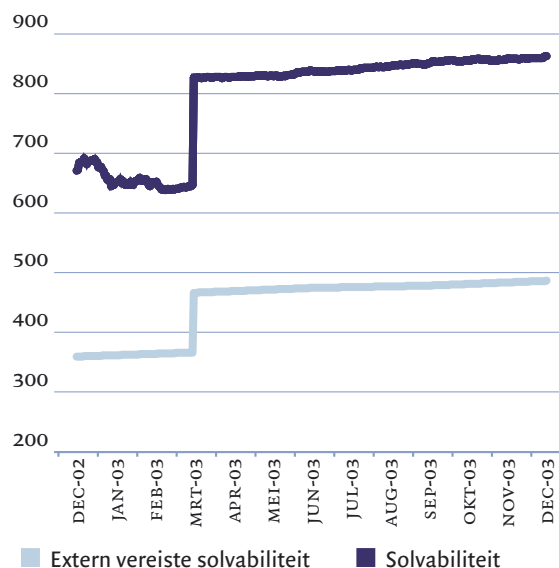
Kosten-premieverhouding REAAL Verzekeringen



Ontwikkeling solvabiliteitsratio's SNS Bank (2003)



Ontwikkeling solvabiliteit REAAL Verzekeringen (2003)



Invoering IFRS

SNS REAAL Groep zal met ingang van het financiële jaar 2005 de jaarverslaggeving inrichten volgens de 'International Financial Reporting Standards' (IFRS). Dit houdt in dat de gegevens over het jaar 2005 geheel volgens de nieuwe richtlijnen zullen worden opgesteld. De vergelijkende cijfers over het jaar 2004 zullen volgens zowel de huidige als de IFRS-richtlijnen worden opgesteld om een goede vergelijking met andere jaren mogelijk te maken.

De belangrijkste veranderingen voor SNS REAAL Groep komen voort uit de richtlijnen voor financiële instrumenten, IAS 32 en 39, en de Exposure Draft voor verzekeringen, ED 5. De belangrijkste verandering bij toepassing van de IFRS betreft voor de bankactiviteiten de uitwerking en inrichting van 'hedge accounting'. SNS REAAL Groep heeft de intentie om 'hedge accounting' waar mogelijk toe te passen voor de derivaten die zijn afgesloten in het kader van het bankbedrijf. Bij de verzekeringsactiviteiten leidt toepassing van de IFRS ertoe dat de gepresenteerde omvang van het resultaat en het eigen vermogen sterker dan voorheen zal worden beïnvloed door bewegingen in de marktwaarde van de beleggingen. Overigens wordt ook door collega's in de verzekeringsbranche rekening gehouden met een dergelijk effect.

SNS REAAL Groep presenteert de gesecuritiseerde hypotheek off-balance. In het kader van de lopende ontwikkelingen van de IFRS-standaarden en de behandeling van 'special purpose vehicles' heeft SNS REAAL Groep besloten in de aanloop naar de implementatie van de IFRS met ingang van de jaarrekening 2003 de toelichting op de gesecuritiseerde hypotheek uit te breiden.

SNS REAAL Groep heeft als financiële retailspecialist een laag risicoprofiel en hecht veel belang aan systematisch en adequaat risicobeheer. In het verslagjaar heeft SNS REAAL Groep haar risicobeleid nader vastgesteld en verfijnd. Dit beleid voorziet in een uniform risicoraamwerk voor de hele groep. Het bevat procedures en vereisten voor het beleid per risicocategorie, voor de organisatie van het risicobeheer, voor de relevante overlegstructuren en voor het beheersinstrumentarium. De allocatie van middelen vindt plaats op basis van de rendement-risicoverhouding van de afzonderlijke activiteiten en het geaggregeerde risicoprofiel voor de groep.

Doelstelling risicobeleid

Als bankverzekeraar voor de retail-plusmarkt neemt SNS REAAL Groep een aantal risico's van haar klanten over. Binnen het strategische kader is het risicobeheer actief gericht op een laag risicoprofiel voor SNS REAAL Groep. Dit wordt bereikt langs de volgende hoofdlijnen:

- ⊙ Een correcte omgang met klanten en andere stakeholders
- ⊙ Goede procesbeheersing en bewakingsprocedures
- ⊙ Het nastreven van een goede kwaliteit van de portefeuilles
- ⊙ Het beperken van de mismatch in de balans
- ⊙ Het beschikken over integraal inzicht door juiste, tijdige en volledige risico-informatie

Organisatie risicobeheer

De Raad van Bestuur - en in het bijzonder de Chief Financial Officer - is verantwoordelijk voor het risicomanagement van SNS REAAL Groep. Bij SNS Bank en REAAL Verzekeringen zijn de Hoofddirecties verantwoordelijk. Raad van Bestuur en Hoofddirecties worden ondersteund door gespecialiseerde comités en centrale stafafdelingen.

Renterisico

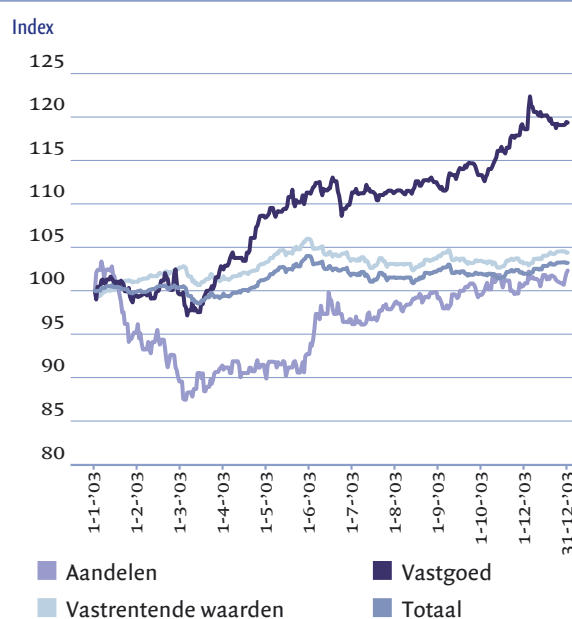
SNS REAAL Groep loopt structureel een beperkt renterisico, inherent aan de bedrijfsactiviteiten. Dit risico ontstaat door het verschil in looptijd tussen de uitgezette middelen en beleggingen enerzijds en de opgenomen middelen en verplichtingen anderzijds. De renterisico's van deze posities worden bewaakt met behulp van gaping- en duration-analyse, value-at-risk en analyse van stress-scenario's. De Raad van Bestuur heeft een stelsel van limieten en kaders afgegeven waarbinnen het renterisico moet blijven. De bank hanteert een beperkt renterisicoprofiel.

Beleggingsrisico

Binnen SNS REAAL Groep bevindt het koersrisico op aandelenposities zich vooral bij REAAL Verzekeringen, die beschikt over spreidingsmaatstaven ter beheersing van het tegenpartijrisico in de beleggingsportefeuille. De portefeuille is goed verdeeld over ondernemingen, sectoren en regio's. De relatieve omvang van de portefeuille wordt zorgvuldig bepaald met behulp van onder andere stochastische scenario-analyses. De omvang is gekoppeld aan de hoogte van de solvabiliteit. Indien nodig wordt het risicoprofiel aangepast.

In januari 2003 is een deel van het aandelenrisico afgedekt, met het oog op de dalende solvabiliteit van REAAL

Waardeontwikkeling beleggingsportefeuille
REAAL Verzekeringen (2003)



Retail is een mentaliteit

Zowel particuliere, als zakelijke relaties kunnen bij SNS Bank steeds meer bankzaken via internet afhandelen. Eind 2003 bankierde hierdoor al 40% van beide doelgroepen via internet. Daarnaast heeft SNS Bank in 2003 diverse i-mode- en Pocket-PC-toepassingen ontwikkeld.

De afdeling Zakelijke Dienstverlening heeft nog eens extra van zich doen spreken met bijzondere innovaties. Voor al deze producten geldt dat ze duidelijk zijn, de klant kan ze in één keer *standaard* afsluiten en ze zijn makkelijk toegankelijk via internet.

Bij SNS Zakelijk Internet Sparen – het eerste zakelijke internetspaarproduct – wordt naast de gebruikelijke rente een extra premie gegeven over *trouw* spaargeld. Het resultaat: een groei van het tegoed tot bijna €1 miljard. Bij het SNS Omzetkrediet is de kredietlimiet gekoppeld aan de jaaromzet over de SNS Zakenrekening. Het besluit over de kredietverlening kan daardoor snel – via telefoon of internet, dus zonder tussenkomst van een accountmanager – worden genomen. Dat betekende voor 2003: enkele duizenden verstrekte omzetkredieten.

Verder is Zakelijk Internet Bankieren het meest uitgebreide zakelijke product voor internetbankieren. Inclusief mobiel bankieren voor ondernemers! Succesvol was bovendien de introductie van SNS Zaak op Maat: de ondernemer stelt hierbij zelf zijn eigen ideale pakket samen uit een scala van unieke, innovatieve producten. Een sterke basis voor de verdere invulling én uitwerking van de zakelijke dienstverlening in het MKB-segment.

Volgens senior adviseur Marketingcommunicatie Anoeek Grondhuis heeft SNS Bank in 2003 bewust een nieuwe koers ingezet: 'SNS Bank werd toch vooral gezien als een bank voor particulieren. In 2003 zijn we gaan onderzoeken hoe we de bank in de zakelijke markt op de kaart konden zetten. Daarbij was het belangrijk oude patronen te doorbreken. Ondernemers zien hun bankzaken toch vaak als een *noodzakelijk kwaad*. Ze concentreren zich liever op hun vak. Wij bieden ze handige bouwstenen aan waar ze vervolgens op een toegankelijke manier – via directe kanalen, maar ook via de accountmanager – gebruik van kunnen maken.'

Innovatie



Bankieren en beleggen via internet staan bij SNS Bank op een zeer hoog niveau. Het aantal internetklanten neemt wekelijks zelfs met meer dan duizend toe! Bovendien blijkt internet een springplank te zijn voor andere vernieuwende diensten en producten.



Verzekeringen aan het einde van 2002 en de intentie om over te gaan tot de acquisitie van Zurich Nederland. Begin maart is de solvabiliteit van het levenbedrijf verder beschermd, zodat de vereiste solvabiliteit van REAAL Verzekeringen geen moment in gevaar is gekomen. De grote koersbewegingen zijn uiteraard wel van invloed geweest op de waardeontwikkeling van de beleggingsportefeuille (zie de grafiek op de vorige pagina).

In het kader van het Beleggingsplan 2004 is in het verslagjaar onderzoek gedaan naar de optimale verdeling tussen rente-, krediet- en aandelenrisico voor het verzekeringsbedrijf.

Valutarisico

Aangezien SNS REAAL Groep zich richt op de Nederlandse markt is de wisselkoersgevoeligheid beperkt. Bij SNS Bank worden alle relevante valutarisico's afgedekt. In de beleggingsportefeuille van REAAL Verzekeringen wordt driekwart van het valutarisico op de Amerikaanse dollar en de yen strategisch afgedekt.

Handelsrisico

Als gevolg van het afstoten van de handelsactiviteiten voor eigen rekening en risico, loopt SNS REAAL Groep nauwelijks handelsrisico. SNS Bank loopt slechts een beperkt handelsrisico, dat op dagelijkse basis wordt berekend en via een stelsel van limieten wordt beheerd. Het gehanteerde raamwerk van value-at-risk- en stresslimieten voor extreme omstandigheden heeft ook in het afgelopen jaar naar tevredenheid gefunctioneerd. Het aantal overschrijdingen lag in lijn met de verwachtingen die voor dergelijke modellen gelden.

Kredietrisico

Het bankbedrijf kent een laag kredietrisicoprofiel. De portefeuille bestaat voor circa 90% uit hypothecaire leningen, een beperkte portefeuille consumptieve kredieten en een relatief kleine en goed gediversificeerde portefeuille leningen aan het midden- en kleinbedrijf. In het verslagjaar is verdere vooruitgang geboekt met betrekking tot de inrichting van interne modellen voor kredietrisicomanagement. Zo zijn verbeterde scoringsmodellen getest voor hypotheek, consumptief krediet en retail zakelijk, die begin 2004 bankbreed worden geïmplementeerd. Ter verdere eliminatie van het tegenpartijrisico op ALM-transacties zijn kredietrisicoposities afgedekt.

REAAL Verzekeringen heeft in het verslagjaar de verstrekings- en fiattingcriteria van kredieten aan tussenpersonen aangescherpt, de administratieve organisatie van het kredietverleningsproces verbeterd en een specifiek kredietcomité ingesteld.

Liquiditeitsrisico

SNS REAAL Groep besteedt ruime aandacht aan het beheersen van het liquiditeitsrisico, zodat de groep te allen tijde beschikt over adequate reserves en steeds aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. De procedures voorzien in stress-situaties op de geld- en kapitaalmarkten.

SNS Bank is de grootste geldvrager binnen de groep. De afgelopen jaren is hard gewerkt om een brede beleggersbasis te realiseren, met een ruime keuze aan financieringsinstrumenten en onbelemmerde toegang tot de internationale geld- en kapitaalmarkten. De afhankelijkheid van andere commerciële banken is sterk gereduceerd en er is meer accent op liquide activa gelegd. In 2003 is SNS Bank erin geslaagd de goede toegang tot de financiële markten te combineren met een stabiele lage credit spread. SNS Bank heeft een succesvol jaar achter de rug met betrekking tot de funding. Dit komt met name tot uitdrukking in het recordvolume aan geplaatst (onderhands) EMTN-papier (zie verder het hoofdstuk 'Funding', pagina 44).

Verzekeringsrisico

De verzekeringsportefeuille kent een laag risicoprofiel. De portefeuille bestaat uit een goed gediversificeerde portefeuille met (vooral) levensverzekeringen en een schadeportefeuille met de focus op de retailmarkt en het kleinbedrijf. Niet-gewenste risico's worden voor zover mogelijk extern herverzekerd. REAAL Verzekeringen kent een stelsel van strakke procedures en criteria voor productontwikkeling, acceptatie, reservevorming en 'pricing'.

Het herverzekeringsbeleid is gericht op het afdekken van grotere verzekeringsrisico's. De risico's worden uitsluitend ondergebracht bij vooraanstaande herverzekeraars met een grote financiële draagkracht. Bovendien wordt gestreefd naar een evenwichtige spreiding. Met herverzekeraars worden langdurige relaties onderhouden.

In het verslagjaar hebben zich geen catastrofes voorgedaan. De portefeuilles van REAAL Verzekeringen bleven beschermd ondanks de moeilijke omstandigheden op de

herverzekeringsmarkt. Het risico van terrorisme is herverzekerd bij de Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden (NHT).

Operationeel risico

In 2003 is de infrastructuur voor Operationeel Risico Management verder ingericht. De afdeling Balansbeheer & Risk Management zorgt voor de beleidsvoorbereiding, de ontwikkeling van methoden en technieken en de begeleiding van de implementatie. Het overkoepelend Operationeel Risico Management Comité bewaakt de voortgang. In 2003 is de methode voor 'Risk Self Assessment' vastgesteld. Dit houdt in dat de bedrijfsonderdelen op een uniforme en gestructureerde manier zelf hun operationele risico's identificeren, prioriteren en beoordelen, met waar mogelijk een inschatting van de omvang van het risico. Zij nemen zo nodig maatregelen.

Prijrisico

De tarieven en prijzen van SNS REAAL Groep worden vastgesteld op basis van de theoretische tarieven en bevatten een vergoeding voor de gelopen risico's, het gebruik van eigen en vreemd vermogen en de organisatiekosten. Voorbeelden van risico's zijn het kredietrisico in een lening, het sterfterisico in een levensverzekering en het marktrisico in een beleggingsproduct. Ook de structuur van het eigen vermogen en de financiering zijn van invloed op de theoretische prijsstelling.

Bazel II

Het kapitaal dat banken moeten aanhouden als buffer voor onverwachte verliezen is gebaseerd op het uit 1988 stammende kapitaalakkoord van Bazel. Momenteel wordt gewerkt aan een nieuw kapitaalakkoord, Bazel II, dat naar verwachting in 2006 van kracht zal worden. SNS Bank bereidt zich actief voor op deze vernieuwde regelgeving door de inrichting van interne modellen voor kredietrisicomanagement, de implementatie van een groepsbreed Operationeel Risico Management-framework, de aangescherpte integrale Risico Management Policy en de ontwikkeling van een systeem voor economische kapi-

taalberekeningen. Uit berekeningen op basis van de door Bazel beschikbaar gestelde modellen en de resultaten van interne berekeningen blijkt dat het nieuwe akkoord recht doet aan het lage risicoprofiel van SNS Bank.

Integriteitsbeleid

Als belangrijke dienstverlener in de financiële sector hecht SNS REAAL Groep grote waarde aan haar integriteit, professionaliteit en goede reputatie. Het streven naar deze waarden is neergelegd in het 'Compliance statement' (zie het kader hieronder). Om de missie en het integriteitsbeleid kracht bij te zetten, heeft SNS REAAL Groep ondernemingsprincipes geformuleerd die het vertrekpunt zijn bij het beleid en het dagelijks 'denken en doen'. SNS REAAL Groep en haar medewerkers zijn:

- ⊙ Klantgericht
- ⊙ Professioneel
- ⊙ Integer
- ⊙ Maatschappelijk betrokken

Het integriteitsbeleid van SNS REAAL Groep omvat voorts regels en procedures die zijn gebaseerd op eigen ondernemingsnormen, wet- en regelgeving en gedragscodes in de bank- en verzekeringsbranche. Uitgangspunt is dat bestuurders, management en medewerkers niet alleen in overeenstemming hiermee handelen, maar ook naar de geest ervan.

De 'Compliance Handleiding Hoger Kader' geeft een overzicht van belangrijke normen die gelden voor medewerkers van de groep. Naast diverse specifieke aandachtsgebieden en normen zijn enkele algemene gedragsnormen opgenomen. In de 'Algemene Gedragscode Integriteit' zijn voor alle medewerkers algemene gedragsregels opgenomen omtrent het zorgvuldig omgaan met informatie, het goed bedienen van de klant, het in overeenstemming handelen met regelgeving en interne instructies, het vermijden van gelden afkomstig uit misdrijf, het vermijden van niet-toegestane rekeningconstructies en het voorkomen van vermenging van zakelijke en privébelangen. De afdeling Compliance adviseert over de genoemde regels en procedures en ziet toe op de naleving ervan.

Compliance statement SNS REAAL Groep

SNS REAAL Groep streeft naar kwalitatief hoogwaardige dienstverlening. Dit is alleen dan mogelijk indien SNS REAAL Groep en haar medewerkers integer handelen. Integer handelen betekent niet alleen handelen in overeenstemming met wettelijke voorschriften, maar ook het behandelen van cliënten met respect en het instandhouden van de reputatie van SNS REAAL Groep als een betrouwbare partner.

SNS Bank is een actieve speler op de internationale kapitaalmarkten. De bank heeft de beschikking over een € 20 miljard Medium Term Note-programma (EMTN), waaronder publieke en onderhandse leningen worden geëmitteerd. Aan het eind van het verslagjaar bedroeg het uitstaande bedrag € 14,4 miljard. Daarnaast beschikt SNS Bank over een Euro Commercial Paper-programma (ECP) met een omvang van € 4 miljard. Verder is de bank actief op het gebied van de interbancaire geldmarkt, derivaten, 'Treuhand' en securitisatie van hypotheekportefeuilles.

Het fundingbeleid van SNS Bank is gericht op een goede spreiding naar type fundinginstrument, regio en type belegger. Er wordt naar gestreefd om publieke emissies goed te timen en de looptijd af te stemmen op de behoefte van beleggers op dat moment. De fundingactiviteiten voor alle bedrijfsonderdelen van SNS REAAL Groep worden verzorgd door SNS Financial Markets.

Het EMTN-programma van SNS REAAL Groep heeft een omvang van € 1 miljard. Aan het eind van het verslagjaar bedroeg het uitstaande bedrag € 675 miljoen. Daarnaast financiert de groep zich met korte onderhandse leningen en deposito's.

Gedurende 2002 liepen credit spreads van 'financials' op als gevolg van het verlies van het vertrouwen van beleggers in een aantal bekende namen. In de loop van 2003 keerde deze trend, mede door het toenemende vertrouwen in een herstel van de economie. Vooral de 'financials' profiteerden hier sterk van, wat resulteerde in een afname van de credit spreads.

Ratings

In het verslagjaar heeft Moody's haar 'stable outlook' voor SNS Bank omgezet in een 'positive outlook'. In het rating report van augustus 2003 geeft Moody's als toelichting: 'SNS REAAL Group, of which the bank is one operating company, has spent a lot of time implementing its re-focused strategy over the last few years, including improvement of efficiency. The fruits of these efforts are starting to appear, and that is why the outlook on the bank's A2/C+ ratings was changed to positive from stable in June 2003.'

Eerder in het verslagjaar wijzigde S&P de 'stable outlook' voor SNS Bank en SNS REAAL Groep in een 'negative outlook'. Aanleiding daartoe was de hoogte van de 'double

leverage' binnen de groep. Deze is in het verslagjaar teruggebracht van 125% naar een meer aanvaardbaar niveau van 115%.

SNS Bank	Fitch	Moody's	S&P
Korte termijn	F1	P1	A-1
Lange termijn	A+	A2	A
Verwachting	stabiel	positief	negatief

SNS REAAL Groep	Moody's	S&P
Korte termijn		A-2
Lange termijn	A3	A-
Verwachting	stabiel	negatief

Benchmark-leningen SNS Bank

SNS Bank voert al een aantal jaren het beleid om bij het aanbieden van obligaties een evenwicht te zoeken tussen de financieringsbehoefte van de bank en de vraag van beleggers. De strategie is erop gericht om een aantal publieke benchmark-leningen, met een omvang groter of gelijk aan € 500 miljoen, met verschillende looptijden uit te hebben staan. Deze obligaties worden actief verhandeld, hetgeen beleggers in staat stelt te 'switchen' tussen verschillende looptijden binnen de 'credit curve' van SNS Bank. In het verslagjaar is de 5,625% juni 2012-lening geëmitteerd voor een initieel bedrag van € 500 miljoen. Later in het jaar is de USD 500 miljoen FRN 2008-lening in twee stappen van \$ 250 miljoen verhoogd naar \$ 1 miljard. Veel van deze obligaties zijn gekocht door beleggers in Azië.

Uitstaande benchmark-leningen SNS Bank

€ 750 miljoen	4,75 %	september 2004
€ 500 miljoen	FRN	februari 2005
€ 1.000 miljoen	FRN	september 2006
€ 1.000 miljoen	6,00 %	oktober 2007
\$ 1.000 miljoen	FRN	juni 2008
€ 1.000 miljoen	6,125%	april 2010
€ 500 miljoen	5,625%	juni 2012

Binnen de eigen rating-categorie hebben de benchmark-leningen in 2003 een uitstekende performance laten zien (zie de grafiek hiernaast). Tevens maakt de grafiek zichtbaar dat de credit spreads van SNS Bank zich zeer stabiel hebben ontwikkeld (de knik in de 'Ibox Financials - single A' is het gevolg van een herschikking van de index).

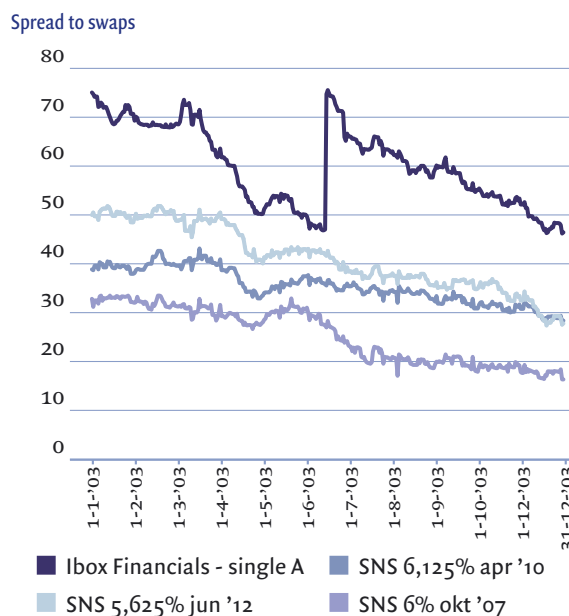
Tier-1-emissie

In juli 2003 heeft SNS Bank met succes een publieke Tier-1-transactie geëmitteerd met een omvang van € 200 miljoen. Deze emissie in de vorm van een 'Perpetual non-call 10'-structuur is de eerste openbare Tier-1-transactie van de bank. De coupon bedraagt 5,75% tot juli 2013 en vanaf deze datum zal de coupon 3m Euribor + 2,75% bedragen. De transactie draagt bij aan de verdere versterking van de BIS-ratio en de Tier-1-ratio van de bank.

Gesecuritiseerde hypotheeklen: € 5 miljard

Het Hermes-programma van SNS Bank behoort tot de meest actieve securitisatieprogramma's voor woning-

SNS Bank credit spreads



hypotheeklen in Nederland. In het verslagjaar zijn onder dit programma twee transacties gedaan, elk met een omvang van € 1,25 miljard. Aan het eind van het verslagjaar bedroeg de uitstaande portefeuille gesecuritiseerde hypotheeklen iets meer dan € 5 miljard (zie pagina 69 en volgende van de jaarrekening voor een volledig overzicht). Securitisation vormt een integraal onderdeel van de fundingstrategie van de organisatie. De gesecuritiseerde hypotheeklen worden off-balance gepresenteerd (zie ook het kader 'Invoering IFRS', pagina 38).

‘Maatschappelijke betrokkenheid’ is één van de vier ondernemingsprincipes van SNS REAAL Groep. Eind 2003 is een structurele aanpak van het beleid geformuleerd ten aanzien van ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ (MVO). Het ambitieniveau op lange termijn wordt vastgelegd. De betrokkenheid van de medewerkers – van hoog tot laag – bij MVO wordt verhoogd. Aan de maatschappelijke betrokkenheid wordt ook op nationaal niveau meer uiting gegeven. In het beleggingsbeleid worden consequent MVO-criteria toegepast. In 2005 verschijnt het eerste duurzaamheidsverslag van SNS REAAL Groep. Het belang dat wordt gehecht aan MVO komt al op vele manieren tot uiting.

Duurzame producten en diensten

SNS REAAL Groep houdt bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten rekening met de milieuaspecten ervan. Daarnaast verkoopt de groep via een aantal merken producten die specifiek in het teken staan van duurzaamheid. Voorbeelden zijn het ASN Aandelenfonds en het SNS Duurzaam Aandelenfonds, die uitsluitend beleggen in ondernemingen die aan strikte eisen voldoen ten aanzien van milieu en sociaal beleid. In toenemende mate worden duurzame fondsen in beleggingshypotheek en beleggingsverzekeringen meegenomen.

Het gehele productenpakket van ASN Bank staat in het teken van een duurzame samenleving, lopend van duurzaam sparen, waarbij (een deel van) de rente ten gunste komt van maatschappelijk verantwoorde projecten, tot duurzaam beleggen. In het verslagjaar is bijvoorbeeld het Waddendeposito geïntroduceerd, waarbij de rente wordt geschonken aan de Waddenvereniging. In het verslagjaar heeft ASN Bank een duurzaamheidsverslag uitgebracht op basis van de GRI-richtlijnen (GRI = Global Reporting Initiative; milieuprogramma VN).

SNS Asset Management, specialist op het gebied van duurzaam en ethisch beleggen, heeft in 2003 de belangrijkste Amerikaanse bedrijven op duurzaamheid gescreend. SNS Asset Management beschikt nu over een op basis van eigen onderzoek samengesteld Europees en Amerikaans Duurzaam Universum. In 2004 wordt een Duurzaam Universum voor het Verre Oosten ingericht, in samenwerking met een lokale researchpartner. Ook de toepassing van duurzaamheidsbeginselen in vastrentende portefeuilles wordt verder uitgebreid en verfijnd. Naar verwachting wordt SNS Asset Management in 2004 GIPS-compliant voor alle vermogensbeheeractiviteiten (GIPS = Global Investment Performance Standards).

Maatschappelijke dialoog

ASN Bank organiseerde voor de vijfde maal de Dag van het Ethisch Beleggen, dit keer gewijd aan ‘Bewogen ondernemerschap’. Gastspreker was Wouter Bos, fractieleider van de PvdA. Deze dag trekt altijd veel aandacht, evenals de aandeelhoudersvergadering van de ASN Beleggingsfondsen.

De aandacht voor transparantie en zorgplicht is in 2003 sterk toegenomen. Zowel door de overheid als via zelfregulering wordt invulling gegeven aan een betere bescherming van de belangen van de consument. REAAL Verzekeringen wijdde in dat verband een congres aan de Wet financiële dienstverlening (Wfd), die naar verwachting forse sporen zal trekken door de verzekeringswereld, vooral bij het intermediair.

Eveneens in het kader van transparantie en zorgplicht streeft REAAL Verzekeringen ernaar voor de klant de rendementen op de diverse producten inzichtelijk te maken, inclusief die van beleggingsfondsen. In de markt staat het wel of niet zichtbaar maken van de kostenopbouw bekend als de ‘bruto/netto-discussie’. De toezichthouders hebben er op aangedrongen dat de markt tot kosten transparantie overgaat.

Ook gaat REAAL Verzekeringen in 2004 de jaarlijkse pensioenoverzichten uitbreiden, als antwoord op de behoefte om eenvoudiger en duidelijker over pensioenen te communiceren. Tevens heeft REAAL Verzekeringen als een van de eerste sexe-neutrale tarieven ingevoerd in lijn met de Wet gelijke behandeling en is in de producten voor beschikbare premieregelingen het verbod op uitstelfinanciering – conform artikel 7a van de Pensioen- en spaarfondsenwet – opgenomen.

SNS REAAL Fonds

De Stichting SNS REAAL Fonds biedt financiële ondersteuning aan projecten van algemeen maatschappelijk belang, die anders niet goed van de grond komen. Hierbij ligt de focus op 'cultuur en educatie', 'emancipatie' en 'natuur en milieu'. In het verslagjaar heeft SNS REAAL Fonds, samen met aan de groep verwante fondsen, voor circa € 3 miljoen dergelijke projecten ondersteund.

Bedrijfsinterne milieuzorg

Milieuprogramma: stringente doelstellingen

Als financiële dienstverlener belast SNS REAAL Groep het milieu relatief beperkt. Dit neemt niet weg dat actief wordt gewerkt aan een zo gering mogelijke belasting. Het Milieuprogramma van SNS REAAL Groep geeft voor een reeks van jaren strikte doelstellingen ten aanzien van energie, water, papier en afval, en – bijvoorbeeld – voor de autokilometers in het woon-werkverkeer. De realisatie van de doelstellingen, die uiteraard aansluiten bij de wet- en regelgeving op milieugebied, wordt voortdurend bewaakt. Het hanteren van duurzaamheidscriteria bij het inkopen van producten en diensten en het doen van aanbestedingen wordt een steeds belangrijker onderdeel van milieuzorg bij SNS REAAL Groep.

⊙ Afval

Het bedrijfsafval heeft in hoofdzaak een 'kantoorkarakter'. Het beleid is gericht op afvalpreventie en afvalscheiding. Bij preventie gaat het ook om het bewust maken van de medewerkers van het belang van het verminderen van afval. Alle locaties van de groep voldoen volgens redelijkheid aan het scheiden van afval.

⊙ Duurzaam huisvesten

Bij (ver)bouw van kantoren wordt in beginsel volgens de principes van 'duurzaam huisvesten' gewerkt. Op diverse locaties wordt een flexibel kantoorconcept gehanteerd, wat het aantal werkplekken beperkt. Ook maakt nieuw meubilair het mogelijk meer werkplekken in dezelfde ruimte te creëren, mét behoud van de arbonormen op dat gebied.

⊙ Energie

Richtinggevend zijn de convenanten die het ministerie van Economische Zaken heeft gesloten met het Verbond van Verzekeraars en de Nederlandse Vereniging van Banken. Tevens groeit SNS REAAL Groep stapsgewijs naar een energiegebruik dat voor 25% uit duurzame energiebronnen afkomstig is. Conventionele beeldschermen worden vervangen door 'flatscreens', wat het energieverbruik en de warmtelast verlaagt. Bij de (buiten)verlichting van kantoren worden waar mogelijk energiebesparende methoden gehanteerd. Technische ontwikkelingen die leiden tot klimaatregeling met minder energieverbruik worden toegepast.

⊙ Papier

Bij een financiële dienstverlener gaat van oudsher veel papier om. De doelstelling is deze papierstromen te reduceren. Ook om efficiencyredenen gaan steeds meer bedrijfsonderdelen over op digitale werkprocessen, die het papierverbruik sterk beperken. Het papier voldoet aan alle milieueisen. Met ingang van het verslagjaar worden alle documenten die niet wettelijk op schrift bewaard hoeven te blijven – 50.000 kilo papier per jaar – niet meer op microfilm gezet maar digitaal opgeslagen, wat scheelt in de chemische afvalstroom.

⊙ Mobiliteit

SNS REAAL Groep streeft ernaar het autogebruik en het gereden aantal kilometers te verminderen. In toenemende mate wordt vergaderd via videoconferencing, met medewerkers op de drie grote locaties Utrecht, Alkmaar en Den Bosch. Dit beperkt zowel reistijd als -kosten en levert een positieve bijdrage aan het milieu.

⊙ Catering

De hoofdmerken van SNS REAAL Groep hebben de intentieverklaring 'biologische catering' van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij ondertekend. In het verslagjaar is de doelstelling om minimaal 5% biologische producten af te nemen, met 9,6% ruimschoots gehaald.

Productmanager Kees van Leeuwen begon, samen met een team van Marketing, Actuarieel en Verzekeringstechniek, met het in kaart brengen van de gewenste verbetering van de toen gangbare beleggingsverzekeringen. De uitkomsten van dit onderzoek legden het fundament voor een belangrijke productinnovatie in 2003: een vernieuwd concept Universal Life-verzekeringen.

Met het vernieuwde Universal Life speelt REAAL Verzekeringen in op twee belangrijke wensen in de markt: persoonlijk maatwerk en heldere, scherpe prijzen. Het pakket bestaat uit zeven verzekeringen die elk zijn afgestemd op een bepaalde fase in het leven van de klant én op de daarmee samenhangende behoefte aan vermogensvorming en risicoverzekering.

Dankzij het eigentijdse principe *de gebruiker betaalt* verzekert de klant alleen wat nodig is en krijgt hij ook

uitsluitend berekend wat wordt gebruikt. Dit betekent dat de premies en kosten laag kunnen blijven.

De nieuwe lijn Universal Life verzekeringen werd in 2003 bij verschillende intermediairs getest. Volgens Kees van Leeuwen leverde dit een verdere verfijning op van het concept: 'We hebben met een groep tussenpersonen en accountmanagers diverse keren rond de tafel gezeten. Op basis van hun opmerkingen zijn belangrijke keuzes gemaakt en de laatste puntjes op de i gezet. De landelijke introductie is daarna goed verlopen: de markt reageerde positief. De klant ervaart het product als maatwerk, de tussenpersoon ervaart het als zeer overzichtelijk en beiden zijn ze zeer te spreken over de scherpe prijs. Bovendien hebben we bij REAAL Verzekeringen nu al het gereedschap in handen om de komende tijd – op een relatief eenvoudige manier – met nog meer varianten te komen.'

Kwaliteit



Een uitgebreid extern en intern

onderzoek leidde bij REAAL

Verzekeringen tot de introductie

van een kwalitatief hoogstaand nieuw

pakket Universal Life-verzekeringen.

Interessant voor klant, intermediair

en verzekeraar.



In het verslagjaar is voor de eerste maal een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden onder alle medewerkers van SNS REAAL Groep. De respons op de enquête was 60%; het onderdeel 'algemene tevredenheid' scoorde gemiddeld 7,6. Beide scores zijn hoger dan vergelijkbare onderzoeken binnen de commerciële dienstverlening laten zien.

Winstdelingsregeling in werking

In 2002 heeft SNS REAAL Groep een winstdelingsregeling ingevoerd. Gezien de positieve winstontwikkeling in het verslagjaar kan in 2004 een maximale uitkering over 2003 plaatsvinden, ter grootte van 3,5% van het brutosalaris.

Ziekteverzuim verder teruggedrongen

Terugkeer na ziekte is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de betreffende medewerker en de leidinggevende. Al een aantal jaren geeft het management met succes aandacht aan het terugdringen van het ziekteverzuim (zie de tabel hieronder).

Binnen SNS REAAL Groep waren tot voor kort twee arbodiensten werkzaam. Uit oogpunt van efficiency en effectiviteit is medio 2003 overgestapt op één arbodienst voor de gehele organisatie.

Arbeidszaken

Cao vooral in teken van nieuwe pensioenregeling

Met de vakorganisaties is een eenjarige cao afgesloten voor alle medewerkers van SNS REAAL Groep. De nieuwe cao loopt van juni 2003 tot juni 2004. Belangrijkste punt op de agenda was de wijziging van de pensioenregeling. Per 1 januari 2004 is SNS REAAL Groep overgestapt van een eindloonregeling naar een middelloonregeling, waarbij de medewerkers (met een ingroeiperiode van vijf jaar) een eigen bijdrage gaan betalen van 5% van de pensioengrondslag. De cao voorziet tevens in een structurele loonsverhoging van in totaal 2,5%. In 2004 wordt met de vakorganisaties

gesproken over andere onderwerpen, zoals functiewaardering, arbeidsongeschiktheid, buitengewoon verlof en leeftijdbewust personeelsbeleid.

Harmonisatie Zurich

In het verslagjaar zijn medewerkers van Zurich Nederland overgekomen naar REAAL Verzekeringen en daarmee in dienst getreden bij SNS REAAL Groep. Zij behielden voorsnog hun eigen arbeidsvoorwaarden. Met de vakorganisaties en het vertegenwoordigend overleg zijn besprekingen begonnen over harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden. Naar verwachting wordt dit overleg in de eerste helft van 2004 afgerond.

Opnieuw Sociaal Plan afgesloten

Met de vakorganisaties is een principeakkoord bereikt over een nieuw Sociaal Plan voor drie jaar, met ingang van 1 januari 2004. Medewerkers kunnen bij een reorganisatie te maken krijgen met een gewijzigde functie of verhuizing van hun afdeling naar een andere plaats. In het verslagjaar is bijvoorbeeld de Financiële Functie in Utrecht samengevoegd.

Investeren in ontplooiing

SNS REAAL Groep streeft ernaar de juiste man en vrouw op de juiste plaats te krijgen. Zij laat hem en haar daartoe de kennis en ervaring opdoen die nodig zijn voor een goede vervulling van de huidige en toekomstige functie. De ontplooiing van de medewerkers is een gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarbij de onderneming de facili-

Ziekteverzuim SNS REAAL Groep

	2003	2002	2001
SNS Bank	5,3%	6,8%	7,3%
REAAL Verzekeringen	4,4%	5,0%	6,5%
Groep	3,8%	6,5%	5,2%
Totaal SNS REAAL Groep	5,0%	6,3%	7,0%

Centrale Ondernemingsraad

De Raad van Bestuur spreekt graag zijn waardering uit voor de wijze waarop de medezeggenschap op alle niveaus in onze organisatie – Centrale Ondernemingsraad, Ondernemingsraden en Onderdeelcommissies – inhoud geeft aan haar verantwoordelijkheid. In een snel groeiende organisatie zoals SNS REAAL Groep vindt frequent overleg plaats over de strategie, de beleidsmaatregelen en daaruit voortvloeiende gevolgen voor medewerkers. Noodzakelijkheid en redelijkheid gaan bij de afgeronde besluitvorming hand in hand.

teiten biedt om de door beide partijen beoogde ontwikkeling mogelijk te maken. SNS REAAL Groep besteedt circa 3,5% van de loonsom aan opleiding.

Management Development groepsbreed

Het streven is om ongeveer driekwart van de hogere functies intern te vervullen. Dit is in 2003 ook gelukt. De groep beschikt over een gestructureerde benadering om kandidaten voor te bereiden op beschikbaar komende sleutelposities. Management Development kent ‘potentials’ en ‘groeiers’, die binnen één respectievelijk drie à vier jaar benoembaar zijn op een hoger niveau. Flexibiliteit is essentieel: vaak wordt eerst nog een horizontale stap gezet, zonodig bij een organisatieonderdeel elders in het land. Verder dienen zij zich breder te ontwikkelen dan hun eigen specialisme.

Leiderschapsontwikkeling opgezet

In het verslagjaar is het Management Programma van start gegaan, voor managers in het vierde echelon en

potentials voor dit niveau. Deze cursus, samen met het TIAS ontwikkeld, richt zich op het (beter) managen van de bestaande organisatie. Daarnaast zijn voor jonge talentvolle medewerkers het Talent Ontwikkeling Programma en het Young Executive Programma opgezet.

Prestatie- en competentiebeoordeling van start

Na een zorgvuldige voorbereiding is in het verslagjaar een nieuwe beoordelingssystematiek voor de medewerkers van start gegaan, de prestatie- en competentiebeoordeling (PCB). Bij ‘prestatie’ gaat het om het halen van afgesproken doelstellingen; bij ‘competentie’ om het ontwikkelen van vaardigheden. De beoordeling van de individuele medewerker ligt in het verlengde van het doel om resultaatgericht werken en ontplooiing binnen alle geledingen van de onderneming te bevorderen.

SNS REAAL Groep heeft de organisatie en de financiële structuur op orde. Er wordt met vertrouwen gewerkt aan het realiseren van de beoogde rendabele groei van het marktaandeel, langs autonome en niet-autonome weg.

Op basis van het huidige economische klimaat is de verwachting dat SNS REAAL Groep in 2004 een nettowinststijging realiseert – conform onze financiële doelstelling – van ten minste 10%.

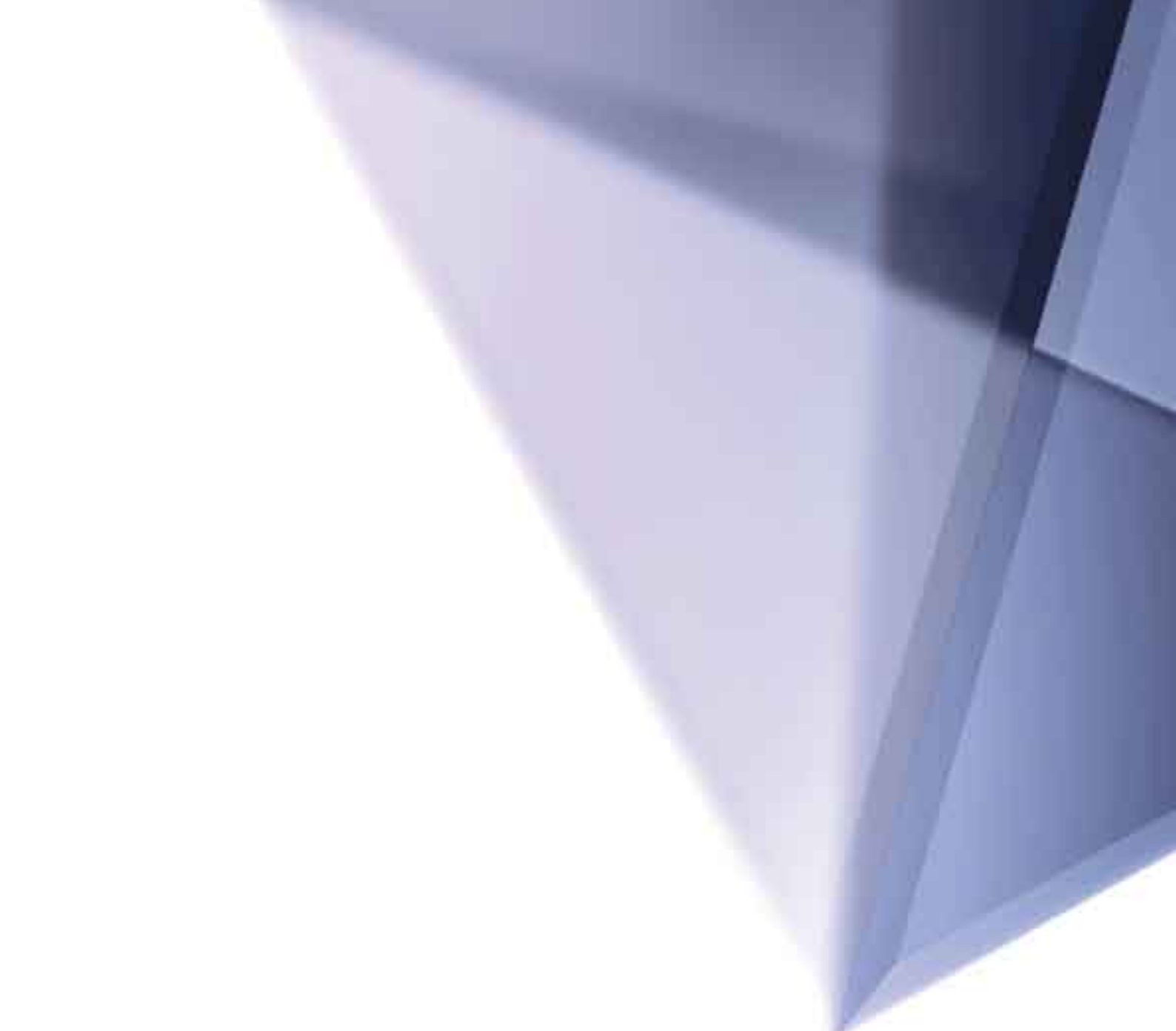
Utrecht, 15 maart 2004

S. van Keulen

C.H. van den Bos

M.W.J. Hinssen

R.R. Latenstein van Voorst



Jaarrekening 2003

Jaarrekening 2003
Geconsolideerde balans

Voor winstverdeling en in miljoenen euro's	31 december 2003	31 december 2002
Activa		
Immateriële vaste activa 1	15	7
Materiële vaste activa 2	119	110
Deelnemingen 3	478	395
Beleggingen 4	11.987	8.461
Hypothecaire kredieten 5	31.997	28.433
Andere kredieten 6	3.358	4.194
Bankiers 7	2.410	2.416
Liquide middelen 8	420	454
Overige activa 9	1.059	1.090
Overlopende activa 10	1.215	782
Totaal activa	53.058	46.342
Passiva		
Eigen vermogen 11	1.643	1.408
Belang van derden 12	298	277
Groepsvermogen	1.941	1.685
Achtergestelde schulden 13	1.156	937
Fonds voor algemene bankrisico's 14	70	70
Aansprakelijk vermogen	3.167	2.692
Algemene voorzieningen 15	308	351
Verzekeringstechnische voorzieningen 16	11.174	8.253
Spaargelden 17	10.404	9.618
Overige toevertrouwde middelen bankbedrijf 18	7.156	6.455
Schuldbewijzen 19	16.169	14.210
Bankiers 20	2.344	2.925
Overige schulden 21	1.055	1.077
Overlopende passiva 22	1.281	761
Totaal passiva	53.058	46.342
De bij de balansposten vermelde nummers verwijzen naar de toelichting beginnende op bladzijde 65.		

Jaarrekening 2003
Geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen euro's	2003	2002
Baten		
Brutopremie 23	1.779	1.501
Opbrengst beleggingen 24	723	94
Rentebaten bancaire activiteiten 25	1.794	1.749
Provisie 26	64	76
Overige baten 27	112	119
Totaal baten	4.472	3.539
Lasten		
Verzekeringstechnische lasten 28	1.934	1.270
Rentelasten bancaire activiteiten 29	1.282	1.296
Overige rentelasten 30	29	45
Personeelskosten 31	460	394
Andere bedrijfskosten 32	347	341
Waardeveranderingen van vorderingen 33	61	90
Overige lasten 34	2	--
Totaal lasten	4.115	3.436
Resultaat voor belastingen	357	103
Belastingen 35	97	13
Groepswinst	260	90
Belang van derden 36	17	6
Nettowinst	243	84
De bij de resultaatposten vermelde nummers verwijzen naar de toelichting beginnende op bladzijde 89.		

In miljoenen euro's	2003	2002
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Nettowinst	243	84
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen	45	41
- Waardeveranderingen van vorderingen	61	90
- Mutatie algemene voorzieningen	-43	176
- Overige mutaties overlopende posten	97	-326
	160	-19
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	403	65
Mutatie hypothecaire kredieten	-3.564	-3.695
Mutatie overige kredieten	836	44
Mutatie bankiers (niet terstond opeisbaar)	-375	750
Mutatie verzekeringstechnische voorzieningen	2.921	75
Mutatie spaargelden	786	1.395
Mutatie overige toevertrouwde middelen bankbedrijf	701	-287
Overige mutaties uit operationele activiteiten	-28	122
	1.277	-1.596
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	1.680	-1.531

In miljoenen euro's	2003	2002
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringsen en aankopen:		
- Beleggingsportefeuilles	7.905	4.441
- Overige deelnemingen	530	126
- Materiële vaste activa	50	34
- Immateriële vaste activa	13	8
	-8.498	-4.609
Desinvesteringen, aflossingen en verkopen:		
- Beleggingsportefeuilles	5.200	4.079
- Deelnemingen	472	39
- Materiële vaste activa	3	10
	5.675	4.128
Mutatie beleggingen voor risico polishouders	-869	-61
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.692	-542
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Ontvangsten uit achtergestelde leningen	235	75
Aflossingen achtergestelde leningen	-16	-40
Ontvangsten uit schuldbewijzen	13.709	6.257
Aflossingen schuldbewijzen	-11.750	-4.248
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	2.178	2.044
Mutatie liquide middelen	166	-29

Grondslagen voor de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening van SNS REAAL Groep

Grondslagen voor consolidatie

SNS REAAL Groep N.V. houdt 100% van de aandelen in SNS Bank N.V., REAAL Verzekeringen N.V. en SNS Reaal Invest N.V., waarin achtereenvolgens het bancaire bedrijf, het verzekeringsbedrijf en de overige activiteiten zijn ondergebracht. Rubricering van de posten in de geconsolideerde balans, de geconsolideerde winst- en verliesrekening en het geconsolideerd kasstroomoverzicht, alsmede de grondslagen van waardering en resultaatbepaling, geschiedt zoveel mogelijk in overeenstemming met de (vorm)voorschriften voor banken en verzekeringsmaatschappijen als één geheel. In het overzicht van de groepsmaatschappijen wordt aangegeven welke maatschappijen deel uitmaken van respectievelijk SNS Bank, REAAL Verzekeringen en SNS REAAL Invest.

De activa, passiva, baten en lasten van SNS REAAL Groep en haar groepsmaatschappijen worden volledig geconsolideerd. Het belang van derden in het vermogen en het resultaat van groepsmaatschappijen wordt afzonderlijk in de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening opgenomen. Financiële verhoudingen en transacties tussen SNS REAAL Groep, SNS Bank, REAAL Verzekeringen en SNS REAAL Invest, die binnen het kader van de normale bedrijfsuitoefening vallen en tegen marktconforme condities worden afgesloten, worden niet geëlimineerd. Alle andere onderlinge financiële verhoudingen en transacties worden wel geëlimineerd. Op deze wijze wordt beoogd een goed inzicht te geven in de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten.

In de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening wordt gesegmenteerde informatie van SNS Bank, REAAL Verzekeringen, SNS REAAL Invest en de groep gegeven. Het resultaat van REAAL Verzekeringen wordt verder gesegmenteerd naar levensverzekering, schadeverzekering en algemeen.

De vennootschappelijke winst- en verliesrekening is opgesteld overeenkomstig artikel 402, Boek 2 BW.

Wijzigingen in grondslagen

Met ingang van 2003 is de waarderingsgrondslag voor de beleggingen in vastgoed bij REAAL Verzekeringen meer in lijn gebracht met hetgeen gebruikelijk is in de branche en is de indirecte rendementsmethode afgeschaft. Bij verkoop van de vastgoedbelegging worden de gerealiseerde resultaten verantwoord in de winst- en verliesrekening. Ongerealiseerde waardeverschillen worden, rekening houdend met latente belastingen, verantwoord in het eigen vermogen. Als gevolg van deze stelselwijziging is per 1 januari € 15 miljoen overgeboekt van de herwaarderingsreserve naar de algemene reserve. De invloed van deze stelselwijziging op het resultaat van 2003 bedraagt een bate van € 8 miljoen (netto).

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Algemene grondslagen

Waardering

De activa en passiva worden gewaardeerd tegen nominale waarde, tenzij anders vermeld.

Bij de waardering van (Im)Materiële vaste activa, Deelnemingen en Beleggingen wordt rekening gehouden met opgetreden duurzame waardeverminderingen. De geconstateerde waardeverminderingen worden rechtstreeks ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Duurzame waardeverminderingen van tegen reële waarde opgenomen activa worden ten laste van de herwaarderingsreserve gebracht en komen slechts ten laste van het resultaat indien en voor zover per saldo sprake is van een negatieve herwaarderingsreserve.

Verwerking

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd en als nettobedrag in de balans opgenomen indien en voor zover SNS REAAL Groep op grond van wettelijke of contractuele bepalingen beschikt over de bevoegdheid om het actief en de verplichting gesaldeerd en gelijktijdig af te wikkelen en bovendien de intentie bestaat om de posten op deze wijze af te wikkelen.

Vreemde valuta

Activa en verplichtingen luidend in vreemde valuta, alsmede termijntransacties in vreemde valuta die samenhangen met opgenomen en uitgezette gelden, worden omgerekend tegen de contante koers per balansdatum. Baten en lasten voortvloeiend uit transacties in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koersen op transactiedatum. De koersverschillen vreemde valuta worden in de winst- en verliesrekening verantwoord. (Swap)resultaten behorend bij termijncontracten die verband houden met opgenomen en uitgezette gelden, worden in verhouding tot het verstreken deel van de looptijd van de contracten in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Derivaten

Afgeleide financiële instrumenten (derivaten) worden gewaardeerd tegen reële waarde, zijnde de geschatte marktwaarde. Waardeveranderingen van deze derivaten worden direct in de winst- en verliesrekening verantwoord als resultaat uit financiële transacties onder Overige baten.

Hedge accounting

Transacties worden als hedge-instrument aangemerkt indien zij als zodanig zijn geïdentificeerd en de dekking in hoge mate effectief is, dat wil zeggen de verandering in de reële waarde van het dekkingsinstrument de verandering in de reële waarde van de afgedekte positie in hoge mate compenseert. Financiële instrumenten (waaronder derivaten) die zijn aangemerkt als dekkingsinstrument worden verantwoord overeenkomstig de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling die gelden voor de gehedgede positie. Indien financiële instrumenten worden gebruikt om aan specifieke activa of verplichtingen verbonden risico's af te dekken en deze worden verkocht of beëindigd, worden deze instrumenten niet meer als hedge beschouwd. Resultaten uit de afwikkeling van dekkingsinstrumenten worden in dezelfde periode in de winst- en verliesrekening opgenomen als de resultaten uit de afwikkeling van de gedekte positie.

Herverzekering

Herverzekeringspremies, provisies, schade-uitkeringen, alsmede voorzieningen die betrekking hebben op herverzekering worden op dezelfde wijze verantwoord als de oorspronkelijke contracten waarvoor ze zijn afgesloten. Vorderingen uit hoofde van herverzekering worden opgenomen onder de Overige activa.

Specifieke grondslagen

(Im)Materiële vaste activa

(Im)Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen. De activa worden lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur. Voor zowel de software, informatieverwerkende apparatuur als de overige roerende bedrijfsmiddelen wordt een afschrijvingstermijn gehanteerd van drie tot vijf jaar.

Deelnemingen

Deelnemingen waar invloed van betekenis op het zakelijke en het financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde. Het aandeel in het resultaat van deze deelnemingen en bij verkoop gerealiseerde resultaten worden in de winst- en verliesrekening verantwoord als Opbrengsten uit effecten en deelnemingen onder Overige baten. Verschillen tussen de verkrijgingsprijs en (het aandeel in) de reële waarde van de verkregen activa en verplichtingen (goodwill) worden rechtstreeks ten laste of ten gunste van het eigen vermogen gebracht.

Overige deelnemingen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere reële waarde, zijnde de beurskoersen van de aandelen in deze deelnemingen of, indien niet genoteerd, op geschatte marktwaarden door gebruik te maken van de beurskoersen van soortgelijke effecten.

Kapitaalbelangen in deelnemingen groter dan 50% die worden aangehouden voor vervreemding, worden niet meegeconsolideerd.

Beleggingen

Terreinen en gebouwen

Terreinen en gebouwen in eigen gebruik worden bij SNS Bank gewaardeerd op vervangingswaarde op basis van continuïteit en functionaliteit. De vervangingswaarde wordt bepaald op basis van een zodanige, geregeld roulerende, taxatie dat in een periode van tien jaar alle gebouwen ten minste eenmaal zijn getaxeerd. Waardeveranderingen uit hoofde van deze taxaties worden, onder aftrek van latente belastingen, ten gunste dan wel ten laste van de herwaarderingsreserve gebracht. De afschrijvingen geschieden lineair, rekening houdend met de geschatte economische levensduur en restwaarde. Gebouwen in aanbouw worden gewaardeerd tegen de bestede kosten.

Terreinen en gebouwen in eigen gebruik bij REAAL Verzekeringen worden gewaardeerd tegen reële waarde, zijnde de geschatte opbrengstwaarde bij onderhandse verkoop in verhuurde staat. Taxaties geschieden zodanig roulerend, dat alle terreinen en gebouwen ten minste een keer per vijf jaar worden getaxeerd. Ongerealiseerde waardeveranderingen worden, onder aftrek van latente belastingen, ten gunste dan wel ten laste van de herwaarderingsreserve gebracht. Op terreinen en gebouwen wordt, met uitzondering van afgekochte erfpachtrechten, niet afgeschreven. Winsten en verliezen bij verkoop worden, rekening houdend met (latente) belastingen, in de resultatenrekening verantwoord. In aanbouw zijnde gebouwen (inclusief de terreinen) worden gewaardeerd tegen de bestede kosten.

Terreinen en gebouwen niet in eigen gebruik

Terreinen en gebouwen niet in eigen gebruik worden gewaardeerd tegen reële waarde, zijnde de geschatte opbrengstwaarde bij onderhandse verkoop in verhuurde staat. Op deze terreinen en gebouwen wordt niet afgeschreven. Bij SNS Bank en REAAL Verzekeringen worden verkoopresultaten (inclusief gerealiseerde waardeveranderingen) in het resultaat opgenomen.

Aandelen en converteerbare obligaties

Aandelen en converteerbare obligaties worden gewaardeerd tegen reële waarde. Voor ter beurse genoteerde aandelen en converteerbare obligaties, alsmede de daarop betrekking hebbende opties is dit de beurskoers per balansdatum. Voor niet ter beurse genoteerde fondsen wordt de geschatte opbrengstwaarde gehanteerd.

Voor de door SNS Bank aangehouden beleggingen in aandelen worden ongerealiseerde waardeveranderingen, rekening houdend met latente belastingen, in de herwaarderingsreserve verantwoord. Gerealiseerde waardeveranderingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Voor REAAL Verzekeringen worden ongerealiseerde en gerealiseerde waardeveranderingen in een herwaarderingsreserve verantwoord, rekening houdend met latente belastingen. Indien er sprake is van een per saldo negatieve herwaarderingsreserve, worden de waardeveranderingen ten laste van het resultaat gebracht. Voor zover de herwaarderingsreserve betrekking heeft op het levensverzekeringsbedrijf, wordt hieruit een bedrag in de winst- en verliesrekening opgenomen als aanvulling op het totaalrendement. Dit bedrag wordt berekend als het verschil tussen enerzijds het gemiddeld rendement over de afgelopen tien jaren op Nederlandse tienjarige staatsobligaties, toegepast op de gemiddelde waarde van deze beleggingsportefeuille, en anderzijds de ontvangen dividenden.

Participaties worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere reële waarde, zijnde de geschatte marktwaarde.

Beleggingen in nominale waarden

Beleggingen in nominale waarden worden gewaardeerd tegen aflossingswaarde. Het verschil tussen aflossingswaarde en verkrijgingsprijs wordt opgenomen onder Overlopende activa dan wel Overlopende passiva en wordt in evenredigheid met de resterende looptijd van het betreffende actief als rentebaten in de winst- en verliesrekening verantwoord. Beleggingen in nominale waarden waarop niet jaarlijks rente wordt ontvangen (onder andere zero coupon bonds), worden opgenomen tegen verkrijgingsprijs verhoogd met een aan de verstreken looptijd gerelateerd deel van het verschil tussen verkrijgingsprijs en aflossingswaarde. Het resultaat uit hoofde van ruil wordt over de gewogen gemiddelde looptijd van de betreffende portefeuille als rentebaten in de winst- en verliesrekening verantwoord. Voor zover deze wijze van resultaatverwerking ertoe zou leiden dat per saldo meer lasten worden geactiveerd dan baten worden gepassiveerd, wordt het meerdere direct in de winst- en verliesrekening opgenomen. Het resultaat uit hoofde van een structurele inkrimping van de portefeuille wordt direct in de resultatenrekening verantwoord.

Belangen in beleggingspools

Belangen in beleggingspools bij REAAL Verzekeringen worden gewaardeerd tegen reële waarde, overeenkomstig de waarderingsgrondslagen van de betreffende pools. Het resultaat uit hoofde van verkoop wordt direct in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Beleggingen voor risico van polishouders

Beleggingen voor rekening en risico van polishouders worden gewaardeerd tegen reële waarde, overeenkomstig de waarderingsgrondslagen van de voor risico van de verzekeraar gehouden beleggingen, met uitzondering van de gesepareerde beleggingen ten behoeve van grote collectieve pensioencontracten. Deze worden gewaardeerd tegen de desbetreffende contractvoorwaarden. De waardemutaties worden direct in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Kredieten

Op de (nominale) waarde van Hypothecaire kredieten, Andere kredieten en vorderingen op Bankiers wordt waar nodig een waardecorrectie voor het risico van oninbaarheid in mindering gebracht. De toevoeging aan de voorziening voor dubieuze debiteuren, in de winst- en verliesrekening gepresenteerd als Waardeveranderingen van vorderingen, is gebaseerd op de risicograad van de vordering. In aanvulling hierop wordt de toereikendheid van de voorziening jaarlijks op statische wijze beoordeeld, waarbij rekening wordt gehouden met de waarde van de verstrekte zekerheden.

Bij kredieten die reeds in afwikkeling zijn, wordt de renteverantwoording stopgezet. Afhankelijk van de mate van twijfel over de terugbetaling wordt bij de andere kredieten de rente pas in de winst- en verliesrekening verantwoord op het moment van ontvangst.

Hieronder worden mede leasecontracten opgenomen, in de meeste gevallen aangemerkt als operational lease. De verhuurde (roerende) activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van afschrijvingen en waardeverminderingen, die worden vastgesteld op basis van de aard van de objecten, de contractperiode, de geschatte levensduur en de geschatte restwaarde.

Overige activa

Bij SNS Bank als handelsportefeuille aangehouden effecten, zowel aandelen als rentedragende waardepapieren, worden gewaardeerd tegen reële waarde, in het algemeen de beurswaarde. Ingekochte, door groepsmaatschappijen uitgegeven rentedragende waardepapieren bestemd voor wederverkoop, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere reële waarde. Al dan niet gerealiseerde waardeveranderingen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord onder Overige baten.

Overlopende activa

De overlopende acquisitiekosten bij REAAL Verzekeringen omvatten uitsluitend afsluitprovisies op levensverzekeringen met periodieke premies. De geactiveerde acquisitiekosten worden over een periode van maximaal tien jaar lineair (in lijn met de kostenvrijval uit premies) afgeschreven. In de overlopende acquisitiekosten is ook begrepen de 'value of business acquired' (VOBA), welke het karakter heeft van overlopende acquisitiekosten. VOBA is de contante waarde van geschatte toekomstige kasstromen in de portefeuille van een overgenomen onderneming, zoals die aanwezig is op de overnamedatum.

Achtergestelde schulden

Onder deze post worden opgenomen de achtergestelde obligaties en leningen die voor de geconsolideerde solvabiliteitsstoetsing door De Nederlandsche Bank in aanmerking worden genomen. Waardering vindt plaats tegen nominale waarde.

De Slotbonusrekening bij het verzekeringsbedrijf betreft verplichtingen inzake slotbonussen uit hoofde van bepaalde levensverzekeringen. De aanspraak op slotbonus bestaat uitsluitend voor bepaalde individuele polissen die door het verstrijken van de overeengekomen looptijd of als gevolg van het overlijden van de verzekerde tot uitkering komen. Bij afkoop vervalt het recht op slotbonus. De aanspraken op nog niet uitgekeerde slotbonussen zijn achtergesteld bij alle andere schulden. Ook is bepaald dat de aanspraken vervallen indien en voor zover de resultaten een zodanige invloed hebben op het aansprakelijk vermogen, dat niet meer wordt voldaan of dat dreigt dat niet meer zal worden voldaan aan de wettelijk vereiste solvabiliteitsmarge. De slotbonusrekening is actuarieel bepaald op basis van dezelfde grondslagen zoals toegepast voor de bepaling van de winstbijschrijvingen, onderdeel van de Verzekeringstechnische voorzieningen, waarbij bovendien rekening is gehouden met geschatte kansen op voortijdig verval van de verzekeringen. Jaarlijks wordt een gedeelte van de slotbonusrekening volgens een vaste methodiek omgezet in een onvoorwaardelijk recht van de polishouder en toegevoegd aan de Verzekeringstechnische voorzieningen.

Fonds voor algemene bankrisico's

SNS Bank kent een open fonds voor algemene bankrisico's. Het fonds dient ter dekking van calamiteiten en wordt opgenomen om redenen van voorzichtigheid wegens de risico's van het bankbedrijf. De actieve belastinglatentie met betrekking tot het Fonds voor algemene bankrisico's wordt op het fonds in mindering gebracht. Eventuele toevoegingen of onttrekkingen aan het fonds worden afzonderlijk in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Algemene voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor per balansdatum bestaande verplichtingen die samenhangen met de bedrijfsactiviteiten, waarvan de omvang of het moment van afwikkeling onzeker is.

Latente belastingverplichtingen

Voor verschillen tussen de boekwaarde volgens de jaarrekening en de fiscale boekwaarde, alsmede voor fiscale egalisereserves, wordt een voorziening voor latente belastingverplichtingen opgenomen, gebaseerd op het actuele belastingtarief. Actieve belastinglatenties worden opgenomen onder Overige activa voor zover het waarschijnlijk is dat realisatie van de latente belastingvordering zal plaatsvinden.

Pensioenen en vervroegde uittreding

De pensioenverplichting is gelijk aan de contante waarde van de toekomstige pensioenaanspraken minus de beleggingen. De waarde van de pensioenaanspraak is gebaseerd op de (contractuele) afspraken en houdt rekening met demografische en economische veronderstellingen, zoals de verwachte toekomstige salarisontwikkelingen, indexaties en ontslagkansen. Bij de aangehouden beleggingen die hiertegenover staan wordt rekening gehouden met het verwachte rendement op de beleggingen en het gerealiseerde beleggingsresultaat.

De pensioenkosten worden op zodanige wijze ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht dat de lasten over het verwachte werkzame leven van de werknemers worden gespreid.

Verzekeringstechnische voorzieningen

Levensverzekeringsverplichtingen

De voorziening voor levensverzekering omvat de actuariel vastgestelde verplichtingen, met inbegrip van de reeds toegerekende winstdeling, verminderd met de actuariële waarde van de toekomstige premies. Voor wat betreft de kosten komt de berekening overeen met de nettomethode. Voor verzekeringen met een duur langer dan die van de premiebetaling is een actuariel bepaalde voorziening voor kosten na afloop premiebetaling toegevoegd. De gemiddelde rekenrente bedraagt 4%. De grondslagen voor sterfte komen overeen met de tariefgrondslagen. Daar waar dit onvoldoende wordt geacht, vindt een aanpassing naar de meest recente grondslagen plaats. Voor de verzekeringen waarvoor geen beleggingsrisico wordt gelopen, is de rekenrente gebaseerd op het gegarandeerde rendement.

De voorziening voor levensverzekering wordt jaarlijks op toereikendheid getoetst en zonodig aangevuld voor eventuele ontoereikendheid als gevolg van gebruikte grondslagen. Bij het uitvoeren van de toereikendheidstoets worden verwachte toekomstige ontwikkelingen in aanmerking genomen en wordt rekening gehouden met nog niet afgeschreven rentestandkortingen en met overlopende acquisitiekosten.

Op de voorziening is geactiveerde rentestandkorting in mindering gebracht. Deze wordt, afhankelijk van het type verzekeringscontract, afgeschreven op actuariële basis of over een periode van acht jaar.

Niet-verdiende premies en lopende risico's

De voorziening voor niet-verdiende premies wordt berekend naar evenredigheid van de nog niet verstreken risicoterminen. De voorziening is gelijk aan de niet-verdiende brutopremies onder aftrek van vooruitbetaalde herverzekeringspremies. De geboekte provisie wordt op de Brutopremie in mindering gebracht. De voorziening voor lopende risico's wordt berekend op basis van de schaden en de beheerkosten die zich na balansdatum kunnen voordoen en die gedekt worden door voor die datum gesloten overeenkomsten, voor zover het hiervoor geraamde bedrag de voorziening voor niet-verdiende premies en de in verband met deze overeenkomsten opeisbare premies te boven gaat.

Te betalen schaden

De voorziening voor aangemelde, maar nog niet afgewikkelde, schaden wordt post voor post vastgesteld. Daarnaast wordt een voorziening opgenomen voor reeds voorgevallen, maar nog niet gemelde, schaden en schadebehandelingskosten. De toereikendheid van de voorziening te betalen schade wordt jaarlijks volgens actuariële standaardtechnieken getoetst.

Winstdelingen en kortingen

De voorziening wordt gewaardeerd op actuariële grondslagen en omvat de bedragen die in de vorm van winstdeling bestemd zijn voor verzekerden of begunstigten van polissen.

Verzekeringen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen

De technische voorzieningen voor verzekeringen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen worden in het algemeen gewaardeerd op de balanswaarde van de daarmee samenhangende beleggingen.

Brutopremie

De premies uit hoofde van levensverzekeringsproducten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment waarop de polishouder deze verschuldigd is. De overige premies worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Methode van doorbelasting

De kosten van concernstaven worden aan de concernonderdelen toegerekend op basis van toewijsbaarheid van kosten. De kosten van de Raad van Bestuur en bepaalde holdingkosten worden niet aan de concernonderdelen toegerekend.

De beleggingsopbrengsten in het verzekeringsbedrijf worden in de toelichting op de jaarrekening toegerekend aan de technische rekeningen.

Belastingen

Bij de bepaling van de belastingdruk worden alle tijdelijke verschillen tussen de winst voor belasting op basis van de hiervoor beschreven grondslagen en het belastbaar bedrag volgens de fiscale wetgeving in aanmerking genomen. De winstbelasting wordt berekend over het in de jaarrekening verantwoorde resultaat voor belasting, rekening houdend met de van belasting vrijgestelde winstbestanddelen, zoals deelnemingsvrijstelling.

Grondslagen voor het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen kasstromen uit operationele, investerings- en financieringsactiviteiten.

Kasstromen in vreemde valuta worden omgerekend tegen de gemiddelde koersen over het boekjaar.

Bij de kasstroom uit operationele activiteiten wordt de nettowinst gecorrigeerd voor baten en lasten die niet hebben geresulteerd in ontvangsten en uitgaven in hetzelfde boekjaar en voor mutaties in voorzieningen en overlopende posten (overige activa, overlopende activa, overige schulden en overlopende passiva).

Bij investeringen in geconsolideerde deelnemingen worden de daar aanwezige liquide middelen op de aankoopprijs in mindering gebracht.

Liquide middelen bestaan uit wettige betaalmiddelen, direct opeisbare tegoeden bij De Nederlandsche Bank en direct opeisbare en verschuldigde tegoeden bij overige banken.

In miljoenen euro's				2003		2002					
Activa											
				Bank		Verzekering		Totaal			
1. Immateriële vaste activa				2003	2002	2003	2002	2003	2002		
Software				10	3	5	4	15	7		
Totaal				10	3	5	4	15	7		
Balanswaarde begin van het jaar						7		--			
Investerings						13		8			
Afschrijvingen						-5		-1			
Balanswaarde eind van het jaar						15		7			
De som van de afschrijvingen op de per 31 december 2003 aanwezige immateriële vaste activa bedraagt € 6 miljoen (2002: € 1 miljoen).											
2. Materiële vaste activa				Bank		Verzekering		Invest		Totaal	
				2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Informatieverwerkende apparatuur				25	24	12	7	1	4	38	35
Overige roerende bedrijfsmiddelen				50	46	30	24	1	5	81	75
Totaal				75	70	42	31	2	9	119	110
Balanswaarde begin van het jaar								110		123	
Investerings								50		34	
Desinvesteringen								-3		-10	
Afschrijvingen								-38		-37	
Balanswaarde eind van het jaar								119		110	
De som van de afschrijvingen op de per 31 december 2003 aanwezige materiële vaste activa bedraagt € 157 miljoen (2002: € 218 miljoen).											
3. Deel-nemingen		Bank		Verzekering		Invest		Herrubricering		Totaal	
		2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Kapitaalbelang		6	6	1	--	138	166	-3	-3	142	169
Vorderingen		--	--	18	1	318	119	--	106	336	226
Totaal		6	6	19	1	456	285	-3	103	478	395

In miljoenen euro's		2003		2002	
	Deelnemingen met invloed van betekenis		Overige deelnemingen		Totaal
	2003	2002	2003	2002	2003 2002
Kapitaalbelang in deelnemingen					
Balanswaarde begin van het jaar	163	144	6	6	169 150
Aankopen en uitbreidingen	67	20	--	1	67 21
Verkopen en verminderingen	-132	-19	--	--	-132 -19
Resultaat deelnemingen	58	39	--	--	58 39
Ontvangen dividend	-23	-29	--	--	-23 -29
Wijziging samenstelling groep ¹⁾	18	9	-5	--	13 9
Herwaarderingen	-10	-1	--	-1	-10 -2
Balanswaarde eind van het jaar	141	163	1	6	142 169
Vorderingen op deelnemingen					
Balanswaarde begin van het jaar				226	150
Verstrekkingsen				16	21
Aflossingen				-340	-20
Wijziging samenstelling groep ¹⁾				434	75
Balanswaarde eind van het jaar				336	226
In de vorderingen op deelnemingen is een achtergestelde lening van € 5 miljoen (2002: € 12 miljoen) begrepen.					
4. Beleggingen					
Terreinen en gebouwen				356	328
Aandelen en converteerbare obligaties				512	1.136
Nominale waarden				8.082	4.836
Belangen in beleggingspools verzekeringsbedrijf				58	51
Depots bij verzekeraars				7	7
Beleggingen voor risico van polishouders				2.972	2.103
Totaal				11.987	8.461
	Bank		Verzekering		Totaal
	2003	2002	2003	2002	2003 2002
Terreinen en gebouwen					
Terreinen en gebouwen geheel of gedeeltelijk in eigen gebruik	122	132	61	56	183 188
Overige terreinen en gebouwen	2	2	171	138	173 140
Totaal	124	134	232	194	356 328
¹⁾ De wijziging samenstelling groep betreft de verwerking van de vermindering van twee 100%-kapitaalbelangen naar belangen van minder dan 50%, waarbij het belang gedeeltelijk is omgezet in kortlopende leningen die zijn opgenomen onder vorderingen.					

In miljoenen euro's		2003		2002							
Balanswaarde begin van het jaar		328		322							
Investerings		50		25							
Desinvesteringen		-27		-24							
Herwaarderingen		7		8							
Afschrijvingen		-2		-3							
Balanswaarde eind van het jaar		356		328							
Aandelen en converteerbare obligaties	Bank		Verzekering		Totaal						
	2003	2002	2003	2002	2003	2002					
Ter beurse genoteerd		11	29	454	1.106	465	1.135				
Niet ter beurse genoteerd		3	1	44	--	47	1				
Totaal		14	30	498	1.106	512	1.136				
Samenstelling van de portefeuille naar bedrijfstak:											
- Financiële instellingen				98		221					
- Handel, industrie en overige dienstverlening				13		652					
- Beleggingsfondsen				399		206					
- Overig				2		57					
Totaal				512		1.136					
Balanswaarde begin van het jaar				1.136		1.276					
Aankopen				154		502					
Verkopen				-745		-251					
Herwaarderingen				-33		-391					
Balanswaarde eind van het jaar				512		1.136					
Nominale waarden	Bank		Verzekering		Groep		Eliminatie		Totaal		
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	
Obligaties en vastrentende waardepapieren		1.372	1.348	4.312	1.780	--	--	--	5.684	3.128	
Leningen op schuldbekentenis		--	--	1.772	1.758	19	27	-47	-158	1.744	1.627
Deposito's bij kredietinstellingen		--	--	75	82	--	--	--	--	75	82
Overige nominale waarden		610	--	4	21	--	--	--	--	614	21
		1.982	1.348	6.163	3.641	19	27	-47	-158	8.117	4.858
Voorziening voor oninbaarheid		-5	-4	-30	-18	--	--	--	--	-35	-22
Totaal		1.977	1.344	6.133	3.623	19	27	-47	-158	8.082	4.836

In miljoenen euro's	2003	2002
In de balanswaarde zijn geen door groepsmaatschappijen uitgegeven ter beurze genoteerde waardepapieren begrepen (2002: € 2 miljoen).		
Balanswaarde begin van het jaar	4.836	4.801
Aankopen en verstrekkingen	7.694	3.914
Verkopen en aflossingen	-4.428	-3.804
Overige mutaties	-20	-75
Balanswaarde eind van het jaar	8.082	4.836
Samenstelling van de portefeuille obligaties naar tegenpartij:		
- Nederlandse staat of door hem gegarandeerd	1.355	892
- Buitenlandse openbare lichamen of door hen gegarandeerd	2.545	1.102
- Financiële instellingen	1.334	723
- Handel en industrie	404	268
- Overig	46	143
Totaal	5.684	3.128
Samenstelling van de portefeuille leningen op schuldbekentenis naar tegenpartij:		
- Nederlandse staat of door hem gegarandeerd	43	33
- Andere Nederlandse openbare lichamen of door hen gegarandeerd	10	92
- Financiële instellingen	1.273	1.202
- Handel en industrie	9	14
- Overig	379	286
Totaal	1.714	1.627
Beleggingen voor risico van polishouders		
Onder beleggingen voor risico van polishouders zijn opgenomen gesepareerde depots voor rekening en risico van polishouders, beleggingen uit hoofde van unit-linked-verzekeringen en gesepareerde beleggingen ten behoeve van grote collectieve pensioencontracten.		
Aandelen en converteerbare obligaties	1.871	1.308
Obligaties en vastrentende waardepapieren	856	588
Leningen op schuldbekentenissen	9	13
Overige beleggingen	236	194
Totaal	2.972	2.103

In miljoenen euro's	2003		2002			
Balanswaarde begin van het jaar	2.103		2.042			
Aankopen en verstrekkingen	1.324		1.016			
Verkopen en aflossingen	-529		-697			
Herwaarderingen	74		-258			
Balanswaarde eind van het jaar	2.972		2.103			
5. Hypothecaire kredieten	Bank		Verzekering		Totaal	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Kredieten met (overheids)garantie	4.050	3.549	1.047	1.022	5.097	4.571
Overige hypothecaire kredieten	25.891	22.901	1.050	996	26.941	23.897
	29.941	26.450	2.097	2.018	32.038	28.468
Voorziening voor oninbaarheid	-40	-26	-1	-9	-41	-35
Totaal	29.901	26.424	2.096	2.009	31.997	28.433
Samenstelling van de portefeuille naar onderpand:						
- Woningen gelegen in Nederland			30.251		26.825	
- Woningen gelegen in het buitenland			244		171	
- Overig onroerend goed gelegen in Nederland			1.502		1.437	
Totaal			31.997		28.433	
Balanswaarde begin van het jaar	28.433		24.738			
Verstrekkingen	9.810		7.009			
Aflossingen	-3.912		-2.593			
Vrijval voorzieningen	8		--			
Securitisatie	-2.500		-1.100			
Terugontvangen op securitisatie	158		379			
Balanswaarde eind van het jaar	31.997		28.433			
Ter meerdere zekerheid is een stil pandrecht gevestigd op hypotheke met een totale waarde van € 5 miljoen (2002: € 155 miljoen).						
SNS REAAL Groep heeft hypothecaire vorderingen gesecuritiseerd, die off-balance worden verantwoord. Bij deze transacties is het economische eigendom van hypothecaire vorderingen overgedragen aan afzonderlijke vennootschappen.						
De uitstaande hoofdsom van de gesecuritiseerde portefeuille bedraagt voor SNS Bank € 5.004 miljoen (2002: € 3.276 miljoen).						

In miljoenen euro's				
De rentemarge van de afzonderlijke vennootschappen is door middel van een renteswap onderdeel van de rentemarge van SNS REAAL Groep.				
Een positief resultaat binnen de afzonderlijke vennootschappen leidt tot het ontstaan van een positieve waarde van de zogenaamde uitgestelde verkoopprijs. Deze vordering is in de balans opgenomen onder overlopende activa. In de winst- en verliesrekening van SNS REAAL Groep wordt dit resultaat in de rentemarge verwerkt. Realisatie en uitbetaling zijn afhankelijk van de toekomstige resultaten op de portefeuille gesecuritiseerde hypotheken.				
Ultimo 2003 bedraagt de totale vordering € 52 miljoen (2002: € 26 miljoen).				
Per 31 december staan de volgende portefeuilles uit:				
	Oorspronkelijke hoofdsom bij aanvang	Hoofdsom 31 dec 2003	Datum van securitisatie	
Hermes I	437	237	nov 1999	
Hermes II	665	427	nov 2000	
Hermes III	900	555	jun 2001	
Hermes IV	800	511	nov 2001	
Hermes V	1.100	914	nov 2002	
Hermes VI	1.250	1.114	mei 2003	
Hermes VII	1.250	1.246	sep 2003	
Totaal	6.402	5.004		
	Eerste call-optie datum	Contractuele datum afloop	Achtergestelde Obligaties in eigen bezit 31 dec 2003	
			Uitgestelde verkoopprijs 31 dec 2003	
Hermes I	n.v.t.	jul 2009	5,4	4,5
Hermes II	n.v.t.	apr 2012	5,8	12,1
Hermes III	18 jul 2009	jun 2009	7,0	11,9
Hermes IV	18 jul 2009	okt 2033	7,5	9,5
Hermes V	18 jan 2011	okt 2034	7,8	7,4
Hermes VI	18 nov 2009	mei 2035	--	5,5
Hermes VII	18 feb 2010	nov 2037	--	0,8
Totaal			33,5	51,7
6. Andere kredieten				
Onder andere kredieten zijn opgenomen vorderingen op niet-banken uit hoofde van kredietverlening, voor zover niet in de vorm van rentedragende waardepapieren.				

In miljoenen euro's					2003		2002	
	Bank		Invest		Eliminatie		Totaal	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Particuliere kredieten	595	577	101	669	--	--	696	1.246
Zakelijke kredieten	2.377	2.772	141	148	-42	-186	2.476	2.734
Leasecontracten	--	--	317	332	--	--	317	332
Voorziening voor oninbaarheid	2.972	3.349	559	1.149	-42	-186	3.489	4.312
	-86	-72	-45	-46	--	--	-131	-118
Totaal	2.886	3.277	514	1.103	-42	-186	3.358	4.194
Samenstelling naar zekerheid:								
- Overheid						173		89
- Private sector met overheidsgarantie						336		376
- Private sector overig						2.849		3.729
Totaal						3.358		4.194
Samenstelling naar bedrijfstak:								
- Overheid						173		89
- Land- en tuinbouw, bosbouw en visserij						18		71
- Nijverheid						168		274
- Dienstverlenende bedrijven						1.364		2.317
- Financiële instellingen						311		172
- Overig (voornamelijk particulier)						1.324		1.271
Totaal						3.358		4.194
In kredieten zijn begrepen vorderingen op groepsmaatschappijen tot een bedrag van €10 miljoen (2002: €22 miljoen).								
7. Bankiers						2.410		2.416
Bankiers betreffen vorderingen op banken, voor zover niet in de vorm van rentedragende waardepapieren.								
Een vordering van €5 miljoen (2002: €5 miljoen) is verstrekt in de vorm van een achtergestelde lening.								
8. Liquide middelen						420		454
Onder liquide middelen zijn mede begrepen de direct opeisbare tegoeden bij De Nederlandsche Bank en tegoeden van REAAL Verzekeringen bij overige banken. Vorderingen van SNS Bank op banken zijn opgenomen onder Bankiers.								

In miljoenen euro's	2003	2002
9. Overige activa		
Handelsportefeuille effecten	239	375
Vorderingen uit directe verzekering:		
- Verzekeringnemers	158	166
- Tussenpersonen	28	9
Vorderingen uit herverzekering	295	203
Latente belastingvorderingen ¹⁾	153	152
Overige vorderingen	186	185
Totaal	1.059	1.090
De handelsportefeuille effecten bevat door groepsmaatschappijen uitgegeven beursgenoteerde waardepapieren tot een bedrag van € 213 miljoen (2002: € 69 miljoen).		
10. Overlopende activa		
Lopende rente	444	351
Agio en disagio	210	216
Overlopende acquisitiekosten	253	111
Overige overlopende activa	308	104
Totaal	1.215	782
Onder de overlopende acquisitiekosten is een bedrag ad € 118 miljoen opgenomen inzake 'value of business acquired', betreffende de overname van de verzekeringsportefeuille van Zurich.		
Passiva		
11. Eigen vermogen		
Aandelenkapitaal	340	340
Agio en reserves	1.303	1.068
Totaal	1.643	1.408
Voor een nadere toelichting op het eigen vermogen wordt verwezen naar de toelichting op de vennootschappelijke balans.		
¹⁾ Voor specificatie van deze post zie pagina 74.		

In miljoenen euro's	2003	2002
12. Belang van derden	298	277
Hieronder zijn opgenomen de door SNS Bank aan derden uitgegeven participatiecertificaten. De certificaten hebben een oneindige looptijd waarbij SNS Bank het recht heeft om na 10 jaar - na toestemming van De Nederlandsche Bank - in zijn geheel vervroegd af te lossen. Dividend in de vorm van een couponrente wordt vastgesteld over een periode van 10 jaar en is gelijk aan het CBS rendement Staatsleningen 9-10 jaar met een opslag. De uitkering op de participatiecertificaten komt ten laste van de winstverdeling. Tevens zijn hier de kapitaaldeelnames van derden in de groepsmaatschappijen van SNS REAAL Groep verantwoord.		
13. Achtergestelde schulden		
Obligatieleningen	951	716
Onderhandse leningen	150	162
	1.101	878
Slotbonusrekening	55	59
Totaal	1.156	937
Obligatieleningen		
SNS REAAL Groep 7,25% 1996/06	113	113
SNS Bank 6,25% 1997/09	136	136
SNS Bank 5,125% 1999/11	125	125
SNS Bank 4,000% 1999/19	5	5
SNS Bank Variabel 2000/10	50	50
SNS Bank Variabel 2000/10	50	50
SNS Bank Variabel 2001/11	81	81
SNS Bank 7,625% Perpetueel	81	81
SNS Bank 5,75% Perpetueel	200	75
SNS Bank Variabel 2003/13	110	--
Totaal	951	716
Onderhandse leningen		
Het gemiddelde rentepercentage bedraagt 6,3% (2002: 6,3%).		
Slotbonusrekening		
De slotbonusrekening heeft overwegend een langlopend karakter.		

In miljoenen euro's		2003		2002							
14. Fonds voor algemene bankrisico's		70		70							
Aangezien het fonds ruimschoots toereikend wordt geacht om nadelen in samenhang met bancaire risico's op te vangen, is in de afgelopen jaren niet aan het fonds gedoteerd.											
15. Algemene voorzieningen	Bank	Verzekering		Invest		Groep		Totaal			
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	
Latente belastingverplichtingen	12	14	96	92	--	1	--	--	108	107	
Voorziening pensioenen en VUT	44	128	87	76	--	--	1	--	132	204	
Overige algemene voorzieningen	26	23	38	13	2	1	2	3	68	40	
Totaal	82	165	221	181	2	2	3	3	308	351	
Latente belastingen											
De oorsprong van latente belastingvorderingen is als volgt:											
- Obligaties								39		33	
- Verzekeringstechnische voorzieningen								35		33	
- Pensioenvoorziening								38		70	
- Overige voorzieningen								23		14	
- Fiscaal compensabele verliezen								1		2	
- Overige								17		--	
Totaal								153		152	
De oorsprong van latente belastingverplichtingen is als volgt:											
- Onroerende zaken								40		39	
- Beleggingen								14		13	
- Geactiveerde acquisitiekosten								7		7	
- Rentestandkorting								12		14	
- Egalisatiereserve								23		21	
- Overige								12		13	
Totaal								108		107	
De latente belastingvordering over fiscaal compensabele verliezen is als volgt tot stand gekomen:											
- Totaal fiscaal compensabele verliezen								4		2	
- Fiscaal compensabele verliezen aangemerkt als latente belastingvordering								1		2	
Gemiddelde belastingpercentage								34,5%		34,5%	

In miljoenen euro's	2003	2002
Voorziening pensioenen en VUT		
SNS REAAL Groep biedt diverse pensioenregelingen aan haar werknemers, waarbij het merendeel van de werknemers een pensioen is toegezegd dat 70% van het eindloon zal bedragen waarbij rekening wordt gehouden met WAO-franchise en andere specifieke voorwaarden. Het toegezegd pensioen gaat in vanaf het 60e, 62e of 65e levensjaar.		
Voor het merendeel van de werknemers zijn collectieve pensioencontracten gesloten bij het verzekeringsbedrijf.		
In de onderstaande tabellen worden de pensioenverplichtingen en de reële waarde van de pensioenbeleggingen weergegeven.		
De aanvullend berekende pensioenvoorziening per 31 december is als volgt berekend:		
Contante waarde pensioenaanspraken	1.264	1.186
Beleggingen/reeds verantwoorde pensioenvoorziening	948	798
Tekort	316	388
Nog niet geamortiseerd actuarieel verlies	-194	-184
Inbreng voorziening Zurich	10	--
Verantwoorde aanvullende pensioenvoorziening	132	204
Van het te amortiseren verlies zal met inachtneming van de corridor € 6,7 miljoen ten laste van 2004 worden verantwoord. De reeds verantwoorde pensioenvoorziening uit hoofde van collectieve pensioencontracten bedraagt € 886 miljoen en is verantwoord onder verzekeringstechnische voorzieningen.		
De mutatie gedurende het jaar in de aanvullende voorziening is als volgt:		
- Aanvullende pensioenvoorziening per 1 januari	204	201
- Aanvullende pensioenvoorziening Zurich	10	--
- Herrubricering van nog te betalen pensioenpremies naar voorziening	6	53
- Verantwoorde pensioenlasten	67	46
- Betaalde pensioenpremies	-155	-96
Aanvullende pensioenvoorziening per 31 december	132	204
Bij de bepaling van de pensioenvoorziening zijn de volgende belangrijke veronderstellingen voor de lange termijn gehanteerd:		
- Disconteringsvoet	4,75%	4,75%
- Verwachte salarisontwikkelingen (inclusief inflatiecorrectie)	4,5%	4,5%
- Verwacht rendement op beleggingen/verzekeringstechnische voorzieningen	5,3%	5,5%
- Verwachte indexatie	2%	2%

In miljoenen euro's	2003	2002
Overige algemene voorzieningen		
In overige algemene voorzieningen zijn voorzieningen voor reorganisaties begrepen.		
Balanswaarde begin van het jaar	40	55
Wijziging samenstelling groep	25	-3
Mutaties:		
- Via het resultaat	7	-14
- Via het eigen vermogen	-4	2
Balanswaarde eind van het jaar	68	40
16. Verzekeringstechnische voorzieningen		
Voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen	7.685	5.647
Nog af te schrijven rentestandkortingen	-145	-118
Voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's	62	46
Voorziening voor te betalen schaden	471	369
Voorziening voor winstdeling en kortingen	2	--
	8.075	5.944
Technische voorzieningen voor verzekeringen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen	3.099	2.309
Totaal	11.174	8.253
In de technische voorziening levensverzekering is een bedrag van € 886 miljoen (2002: € 738 miljoen) begrepen inzake pensioenverplichtingen aan medewerkers en voormalige medewerkers.		
De verzekeringstechnische voorzieningen zijn overwegend langlopend van karakter.		
17. Spaargelden	10.404	9.618
Spaargelden betreffen saldi van spaarrekeningen, spaardeposito's en termijndeposito's van particulieren. Te betalen rente op spaargelden, voor zover contractueel is overeengekomen dat deze op de spaarrekening wordt bijgeschreven, is eveneens onder dit hoofd opgenomen.		

In miljoenen euro's	2003	2002
18. Overige toevertrouwde middelen bankbedrijf		
Overige toevertrouwde middelen betreffen niet-achtergestelde schulden aan niet-banken, voor zover niet belichaamd in schuldbewijzen.		
Samenstelling naar soort:		
- Onderhandse leningen	1.266	1.367
- Zakelijke deposito's	608	945
- Creditsaldi van rekeninghouders	4.330	3.286
- Hypotheekdepots	345	325
- Overige creditsaldi	607	532
Totaal	7.156	6.455
Onder overige toevertrouwde middelen bankbedrijf zijn mede opgenomen schulden aan groepsmaatschappijen tot een bedrag van € 334 miljoen (2002: € 679 miljoen).		
19. Schuldbewijzen	16.169	14.210
Schuldbewijzen betreffen obligaties en andere schuldbewijzen met een vaste of van de rentestand afhankelijke rente, voor zover niet achtergesteld.		
De schuldbewijzen hebben een gemiddeld percentage van 3,3%.		
20. Bankiers	2.344	2.925
Bankiers betreft schulden aan banken, voor zover niet in de vorm van schuldbewijzen.		
In Bankiers zijn begrepen schulden aan groepsmaatschappijen tot een bedrag van € 1 miljoen (2002: € 5 miljoen).		
21. Overige schulden		
Leningen en andere langlopende schulden	105	115
Schulden uit directe verzekering	184	174
Depots van herverzekeraars	157	150
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2	1
Overige schulden	607	637
Totaal	1.055	1.077
De niet-achtergestelde obligatieleningen, onderhandse leningen en deposito's van het bankbedrijf zijn opgenomen onder overige toevertrouwde middelen bankbedrijf, schuldbewijzen en bankiers.		

In miljoenen euro's	2003	2002
22. Overlopende passiva		
Lopende rente	393	457
Agio en disagio	220	89
Overige overlopende passiva	668	215
Totaal	1.281	761
Niet uit de balans blijvende verplichtingen		
Voorwaardelijke verplichtingen		
Verplichtingen wegens verstrekte borgtochten en garanties	106	116
Verplichtingen uit hoofde van onherroepelijke faciliteiten	1.055	1.226
Om tegemoet te komen aan de wensen van haar klanten biedt SNS REAAL Groep aan leningen gerelateerde financiële producten aan, zoals borgtochten en garanties. De onderliggende waarde van deze producten worden niet als activa of passiva in de balans opgenomen. Voor deze producten geeft het hierboven genoemde bedrag het maximale potentiële kredietrisico van SNS REAAL Groep aan, indien wordt verondersteld dat al haar tegenpartijen hun contractuele verplichtingen niet meer nakomen en alle bestaande zekerheden geen waarde zouden hebben. Garanties betreffen zowel kredietvervangende als niet-kredietvervangende garanties. Naar verwachting zullen de meeste garanties aflopen zonder dat daarop aanspraak wordt gemaakt en zullen zij ook geen toekomstige kasstromen veroorzaken. De onherroepelijke faciliteiten bestaan voornamelijk uit kredietfaciliteiten die zijn toegezegd aan klanten, maar waarop nog geen beroep is gedaan. Deze faciliteiten zijn toegezegd voor een vastgestelde tijdsduur en tegen een variabel rentepercentage. Voor het merendeel van de onherroepelijke kredietfaciliteiten waarop nog geen beroep is gedaan zijn zekerheden gesteld.		
Securitisaties		
SNS REAAL Groep heeft hypothecaire vorderingen gesecuritiseerd. Bij deze transacties is het economische eigendom van hypothecaire vorderingen overgedragen aan afzonderlijke vennootschappen. De uitstaande hoofdsom van de gesecuritiseerde portefeuille bedraagt voor SNS Bank € 5.004 miljoen (2002: € 3.276 miljoen) en voor REAAL Verzekeringen € 301 miljoen (2002: € 318 miljoen). Deze 'special purpose vehicles' (SPV's) zijn niet geconsolideerd in de jaarrekening van SNS REAAL Groep.		

In miljoenen euro's	2003	2002
Huurverplichtingen		
De toekomstige huurverplichtingen uit hoofde van leasecontracten per 31 december zijn als volgt:		
2004	7	7
2005	5	5
2006	3	3
2007	--	--
2008	--	--
Boekjaar na 2008	--	--
Juridische procedures		
SNS REAAL Groep is betrokken bij rechtszaken die betrekking hebben op claims door en tegen deze vennootschappen die voortkomen uit de normale bedrijfsuitoefening. Hoewel het niet mogelijk is om de uitkomst van lopende of dreigende juridische procedures te voorspellen, is de Raad van Bestuur van mening – op grond van informatie die thans beschikbaar is en na raadpleging van juridische adviseurs – dat het onwaarschijnlijk is dat de uitkomsten hiervan materiële nadelige gevolgen zullen hebben voor de financiële positie of bedrijfsresultaten van SNS REAAL Groep.		
Terrorisme-pool		
De Nederlandse verzekeraars hebben gezamenlijk de Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden (NHT) opgericht. In deze maatschappij wordt het terrorismerisico ondergebracht. REAAL Verzekeringen herverzekert zich bij deze maatschappij. De maximumdekking is € 1 miljard per gebeurtenis per jaar. Tegelijkertijd zijn de terrorismedekkingen in de polissen beperkt tot de vergoeding die de NHT verzekeraars biedt.		
Risicobeleid SNS REAAL Groep		
SNS REAAL Groep heeft gekozen voor een bescheiden risicoprofiel. Sturing vindt plaats op basis van een integraal beeld van de risico's en een aantal vastgestelde risicotoleranties. De afzonderlijke activiteiten worden beoordeeld naar het kapitaalbeslag, het risico en het rendement.		

In miljoenen euro's

Marktrisico

Marktrisico betreft ongewenste waardeveranderingen in de handelsposities en de structurele posities van de groep als gevolg van veranderingen in rente en de valuta- en aandelenmarkten. SNS REAAL Groep maakt bij de bewaking van marktrisico's gebruik van simulatiemodellen, scenarioanalyses en stress-tests. De potentiële gevolgen van het marktrisico voor het kapitaal en de winst worden daarbij in beeld gebracht. SNS REAAL Groep gebruikt derivaten bij de beheersing van het marktrisico.

Renterisico

SNS REAAL Groep loopt structureel renterisico. Dit risico ontstaat door het verschil in looptijd tussen de uitgezette middelen/beleggingen en de opgenomen middelen/verplichtingen. De renterisico's van deze posities worden bewaakt in het betreffende ALM Comité. Het renterisico bij SNS Bank wordt bewaakt met behulp van gapping- en durationanalyse, value-at-risk en analyses van stress-scenario's. Ter indicatie van het renterisico volgt in onderstaande tabel de rentetypische vervalkalender van SNS Bank.

Activa	≤ 1 maand	> 1 maand ≤ 3 maanden	> 3 maanden ≤ 1 jaar	> 1 jaar ≤ 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Bankiers	1.555	545	110	--	--	2.210
Kredieten	7.869	1.677	6.066	10.839	6.336	32.787
Rentedragende waardepapieren	49	3	25	1.533	579	2.189
Passiva						
Bankiers	1.451	616	277	--	--	2.344
Toevertrouwde middelen	3.688	1.827	6.335	3.439	1.953	17.242
Schuldbewijzen	1.638	4.317	1.966	3.962	3.385	15.268
Achtergestelde schulden	50	240	--	--	579	869
Derivaten						
Swaps	-1.489	1.109	818	-432	-307	-301

Valutarisico

Aangezien SNS REAAL Groep zich richt op de Nederlandse markt is er in beperkte mate sprake van wisselkoersgevoeligheid. Bij SNS Bank worden alle relevante valutarisico's afgedekt. De in de beleggingsportefeuille van REAAL Verzekeringen voorkomende valutarisico's worden voor 75% afgedekt. Onderstaande tabel geeft een indicatie van de vreemdevalutapositie van SNS Bank.

In miljoenen euro's				
	Balans debet	Balans credit	Netto	Derivaten
Amerikaanse dollar	263	1.797	-1.534	1.534
Japanse yen	114	347	-233	233
Engelse pond	470	760	-290	290
Zwitserse frank	10	10	--	--
Canadese dollar	1	41	-40	40
Australische dollar	--	54	-54	54
Overige	9	494	-485	485
Totaal	867	3.503	-2.636	2.636
Het totaal van de activa en het totaal van de verplichtingen van SNS REAAL Groep bedraagt omgerekend € 903 miljoen (2002: € 1.813 miljoen) respectievelijk € 3.552 miljoen (2002: € 3.302 miljoen). <i>Kredietrisico</i> De onderstaande tabel geeft een indicatie van het kredietrisico van SNS Bank, gebaseerd op het wegingspercentage dat wordt gebruikt voor de reguliere rapportage aan De Nederlandsche Bank (DNB). In het algemeen zijn deze percentages 0% voor vorderingen op of gegarandeerd door OECD-overheden, 20% voor vorderingen op of gegarandeerd door OECD-banken, 50% voor wat betreft leningen die geheel en volledig zijn gedekt door hypotheek en 100% voor de overige vorderingen.				
	Notional amount		Risicogewogen bedrag	
Kredieten aan de overheid	169		--	
Liquide middelen	275		--	
Kortlopend schatkistpapier	610		--	
Bankiers	2.210		196	
Kredieten aan de particuliere sector	32.618		17.842	
Rentedragende waardepapieren	1.579		107	
Aandelen	41		14	
Vaste activa en deelnemingen	215		205	
Overige activa	95		95	
Overlopende activa	703		330	
Derivaten en off-balance-producten	--		311	
Solvabiliteitseisen marktrisico's	--		213	
Totaal	38.515		19.313	

In miljoenen euro's

Liquiditeitsrisico

In de volgende tabel wordt voor een aantal activa en passiva de resterende looptijd per 31 december 2003 weergegeven.

	Terstond opeisbaar	> 1 maand ≤ 3 maanden	> 3 maanden ≤ 1 jaar	> 1 jaar ≤ 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Activa						
Bankiers	521	1.769	77	35	8	2.410
Hypothecaire kredieten	175	647	36	364	30.775	31.997
Andere kredieten	66	1.542	462	817	471	3.358
Rentedragende waardepapieren	221	137	160	2.314	2.852	5.684
Passiva						
Bankiers	127	416	266	962	573	2.344
Onderhandse leningen	--	--	--	3	147	150
Toevertrouwde middelen:						
- Spaargelden	8.623	95	153	835	698	10.404
- Overige	4.658	422	214	466	1.396	7.156
Schuldbewijzen	--	1.012	2.795	9.558	2.804	16.169
Overige schulden	--	1	4	810	240	1.055

De onderstaande tabel geeft de resterende looptijd per 31 december 2002 weer.

	Terstond opeisbaar	> 1 maand ≤ 3 maanden	> 3 maanden ≤ 1 jaar	> 1 jaar ≤ 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Activa						
Bankiers	22	1.859	7	33	495	2.416
Hypothecaire kredieten	--	604	115	637	27.077	28.433
Andere kredieten	--	2.009	412	852	921	4.194
Rentedragende waardepapieren	--	203	168	661	2.096	3.128
Passiva						
Bankiers	5	947	210	1.096	667	2.925
Onderhandse leningen	--	--	--	3	159	162
Toevertrouwde middelen:						
- Spaargelden	7.536	633	50	643	756	9.618
- Overige	2.844	1.290	458	628	1.235	6.455
Schuldbewijzen	--	1.062	2.299	7.412	3.437	14.210
Overige schulden	--	--	818	--	259	1.077

In miljoenen euro's

De reële waarde van de financiële activa en passiva

De volgende tabel geeft bij benadering inzicht in de geschatte reële waarde van de financiële activa en passiva van SNS REAAL Groep. Een aantal balansposten is niet in deze tabel opgenomen, omdat zij niet voldoen aan de definitie van een financieel actief of passief. Het totaal van de hieronder weergegeven reële waarde geeft niet de onderliggende waarde van SNS REAAL Groep weer en dient derhalve niet als zodanig te worden geïnterpreteerd.

	2003		2002	
Financiële activa	Geschatte reële waarde	Balanswaarde	Geschatte reële waarde	Balanswaarde
Deelnemingen	503	478	462	395
Beleggingen:				
- Aandelen en converteerbare obligaties	512	512	1.136	1.136
- Nominale waarden	8.186	8.082	5.029	4.836
Kredieten	36.534	35.355	34.421	32.627
Bankiers	2.404	2.410	2.413	2.416
Liquide middelen	420	420	454	454
Overige activa:				
- Handelsportefeuille	239	239	375	375
- Overige vorderingen	820	820	715	715
Overlopende activa ^{1, 2}	307	962	104	671
	49.925	49.278	45.109	43.625
Financiële passiva				
Achtergestelde leningen	1.164	1.156	951	937
Toevertrouwde middelen en schuldbewijzen van het bankbedrijf	33.631	33.729	30.653	30.283
Bankiers	2.374	2.344	2.982	2.925
Overige schulden	1.060	1.055	1.067	1.077
Overlopende passiva ²	594	1.281	117	761
	38.823	39.565	35.770	35.983

¹⁾ Onder overlopende activa zijn de overlopende acquisitiekosten met betrekking tot verzekeringspolissen niet opgenomen.

2) De mutatie tussen de balanswaarde en reële waarde van de overlopende activa en passiva wordt veroorzaakt doordat de lopende rente en het agio/disagio zijn verdisconteerd in de reële waarde van de rentedragende posten.

De geschatte reële waarden vertegenwoordigen de bedragen waarvoor de financiële instrumenten op de balansdatum op een reële economische basis tussen goed geïnformeerde en bereidwillige partijen hadden kunnen worden verhandeld ('at arm's length'). De reële waarde van financiële activa en passiva is gebaseerd op marktprijzen, voor zover deze beschikbaar zijn. Indien marktprijzen ontbreken dan zijn er diverse technieken ontwikkeld om de reële waarde van deze instrumenten te benaderen. Deze technieken zijn subjectief van aard en maken gebruik van diverse veronderstellingen met betrekking tot de disconteringsvoet en het tijdstip en de omvang van de verwachte toekomstige kasstromen. Veranderingen in deze veronderstellingen kunnen de geschatte reële waarden significant beïnvloeden. Dit kan tot gevolg hebben dat de weergegeven reële waarden geen goede benadering zijn van de directe opbrengstwaarde. Daarnaast is de berekening van de geschatte reële waarde gebaseerd op de marktomstandigheden op een bepaald moment en daarom mogelijk geen goede benadering van de toekomstige reële waarden.

De volgende methoden en veronderstellingen zijn gebruikt om de geschatte reële waarde van de financiële instrumenten te bepalen.

Financiële activa

Deelnemingen

De reële waarden van deelnemingen zijn gebaseerd op beurskoersen van de aandelen in deze deelnemingen of, indien niet genoteerd, op geschatte marktwaarden gebaseerd op de beurskoersen van soortgelijke effecten. De reële waarden van de vorderingen op deelnemingen worden op dezelfde wijze bepaald als onderstaand voor nominale waarden is beschreven.

Beleggingen

De reële waarden van aandelen en converteerbare obligaties zijn gebaseerd op beurskoersen. De reële waarden van nominale waarden, voor zover geen hypothecaire leningen, zijn gebaseerd op de contante waarde van de verwachte toekomstige geldstromen, gebaseerd op de huidige marktrente zoals deze van toepassing is gezien het rendement, de kredietwaardigheid en de looptijd van de belegging. De reële waarden van hypothecaire leningen zijn geschat door het bepalen van de contante waarde van de verwachte toekomstige geldstromen, gebruik makend van de interestvoet die op dit moment geldt voor soortgelijke leningen.

Kredieten

De reële waarden van kredieten zijn geschat op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige geldstromen, gebruik makend van de interestvoet die op dit moment van toepassing is op kredieten met vergelijkbare voorwaarden.

Bankiers

De reële waarden van de vorderingen op banken zijn geschat op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige geldstromen, gebruik makend van de interestvoet die op de markt geldt voor vorderingen met dezelfde karakteristieken.

Liquide middelen

De boekwaarde van de liquide middelen wordt geacht een redelijke benadering te zijn van de reële waarde.

Overige activa

De reële waarden van effecten opgenomen in de handelsportefeuille zijn gebaseerd op beurskoersen. De boekwaarde van de overige vorderingen wordt geacht een redelijke benadering te zijn van de reële waarde.

Overlopende activa

De boekwaarde van de overlopende activa wordt geacht een redelijke benadering te zijn van de reële waarde, waarbij de lopende rente en het agio/disagio zijn verdisconteerd in de reële waarde van de rentedragende posten.

Financiële passiva

Achtergestelde leningen

De reële waarde van de achtergestelde leningen is geschat op basis van de contante waarde van de geldstromen, gebruik makend van de interestvoet die geldt voor soortgelijke instrumenten.

Toevertrouwde middelen en schuldbewijzen van het bankbedrijf

De boekwaarden van de direct opvraagbare deposito's en deposito's zonder overeengekomen looptijden worden geacht een redelijke benadering te zijn van de reële waarde. De reële waarden van de deposito's met overeengekomen looptijden zijn geschat op basis van de verwachte contante waarde van de toekomstige geldstromen, gebruik makend van de interestvoet die op dit moment van toepassing is op deposito's met eenzelfde resterende looptijd.

Bankiers

De reële waarden van de schulden aan banken zijn geschat op basis van de contante waarde van de toekomstige geldstromen, gebruik makend van de interestvoet die op dit moment van toepassing is op schulden aan banken met vergelijkbare voorwaarden.

Overige schulden

De reële waarden van verhandelbare overige schulden zijn geschat op basis van beurskoersen. De boekwaarde van niet-verhandelbare overige schulden met een variabele rente wordt geacht een redelijke benadering te zijn van de reële waarde. De reële waarden van niet-verhandelbare overige schulden met een vaste rente zijn geschat door het bepalen van de contante waarde van de geldstromen, gebruik makend van de interestvoet die op dit moment van toepassing is op soortgelijke instrumenten.

Overlopende passiva

De boekwaarde van de overlopende passiva wordt geacht een redelijke benadering te zijn van de reële waarde, waarbij de lopende rente en het agio/disagio zijn verdisconteerd in de reële waarde van de rentedragende posten.

Derivaten

Afgeleide financiële instrumenten of derivaten zijn financiële instrumenten belichaamd in contracten, waarvan de waarde afhankelijk is van één of meer onderliggende primaire financiële instrumenten. Derivaten bevatten rechten en verplichtingen, waardoor één of meer van de financiële risico's waaraan de onderliggende primaire financiële instrumenten onderhevig zijn, tussen partijen worden overgedragen. Zij leiden niet tot overdracht van het onderliggende primaire financiële instrument bij het aangaan van de overeenkomst en overdracht behoeft ook niet plaats te vinden bij expiratie van de overeenkomst.

Voorbeelden van derivaten zijn forwards, opties, swaps en futures. Het onderliggende primaire financiële instrument kan een renteproduct, een valutaproduct, een aandelenproduct of een combinatie van deze producten zijn. De overgedragen financiële risico's zijn renterisico, valutarisico of marktrisico dan wel een combinatie van deze risico's.

SNS REAAL Groep sluit transacties inzake derivaten voornamelijk af ter hedging van renterisico's en valutarisico's. Voor de afdekking van renterisico's worden interest rate swaps en forward rate agreements gebruikt. Valutarisico's worden afgedekt door middel van valutatermijntransacties en valutaswaps. Een deel van de derivatentransacties wordt afgesloten in het kader van arbitrage en handel. De rente- en valutaderivaten zijn in het algemeen 'over-the-counter'-contracten en de overige derivatencontracten zijn in het algemeen beursgenoteerd.

De in het overzicht vermelde gecontracteerde bedragen of notional amounts (inclusief de splitsing naar resterende looptijd) weerspiegelen de mate waarin SNS REAAL Groep op de desbetreffende markten actief is.

In miljoenen euro's						
	Notional amounts				Positieve reële waarde	Negatieve reële waarde
	Totaal	≤ 1 jaar	> 1 jaar ≤ 5 jaar	> 5 jaar		
Rentecontracten:						
- Swaps en FRA's	34.507	5.393	15.493	13.621	522	722
- Opties	4.243	--	3.667	576	101	--
- Ingekochte opties	2.171	--	2.171	--	--	8
- Futures	49	49	--	--	--	--
Valutacontracten:						
- Swaps	2.827	807	1.904	116	14	433
- Forwards	5.501	5.501	--	--	38	57
Totaal	49.298	11.750	23.235	14.313	675	1.220
Van het totaal aan notional amounts heeft 21,7% (2002: 55,2%) betrekking op afgesloten derivaten uit hoofde van handelsactiviteiten. De overige 78,3% (2002: 44,8%) heeft betrekking op de activiteiten in het kader van balansbeheer. De notional amounts geven de rekeneenheden weer, die met betrekking tot derivaten de verhouding weergeven met de onderliggende waarden van de primaire financiële instrumenten. Deze notional amounts geven geen indicatie van de omvang van de kasstromen en het aan de transacties verbonden prijsrisico en kredietrisico. De positieve reële waarde op de balansdatum geeft de maximale verliezen van SNS REAAL Groep weer op haar derivatentransacties als al haar tegenpartijen hun verplichtingen niet meer nakomen. Onder positieve reële waarde verstaan wij de 'market-to-market'-waardering van de derivatencontracten, waarbij een vordering op de tegenpartij ontstaat, die bij niet nakoming leidt tot winstderving. Deze reële waarde zal dagelijks fluctueren door waardeveranderingen van de onderliggende waarden. Kredietrisico is een betere basis voor vergelijking met andere bancaire activiteiten. Om inzicht te bieden in de omvang van de derivatenactiviteiten en de daaraan verbonden kredietrisico's is naast de positieve vervangingswaarde het (on)gewogen kredietequivalent vermeld.						

In miljoenen euro's	2003	2002
Het ongewogen kredietequivalent geeft een indicatie van het maximale verlies dat SNS REAAL Groep zou kunnen leiden op haar derivatentransacties. Het gewogen kredietequivalent wordt bepaald door vermenigvuldiging van het ongewogen kredietequivalent met de wegingspercentages volgens normen van internationale toezichhoudende autoriteiten. Het ongewogen kredietequivalent bedraagt totaal € 1.186 miljoen (2002: € 550 miljoen) en het gewogen kredietequivalent totaal € 275 miljoen (2002: € 114 miljoen).		
Wettelijke vereisten met betrekking tot solvabiliteit		
Het vereiste kapitaal, in overeenstemming met de BIS-vereisten, is voor de bancaire activiteiten gelijk aan 8% van de naar risico gewogen activa, de niet in de balans opgenomen posten en het marktrisico van de handelsportefeuilles (de zogenaamde BIS-standaard). Ultimo 2003 was het vereiste kapitaal gelijk aan € 1.609 miljoen (2002: € 1.402 miljoen).		
Kernkapitaal (Tier-1)	1.596	1.458
Aanvullend kapitaal (Tier-2)	769	563
Beschikbaar Tier-3-vermogen	--	--
Aftrekposten (deelnemingen)	-64	-6
Toetsingsvermogen (exclusief Tier-3)	2.301	2.015
Naar risico gewogen activa	19.313	17.131
Tier-1-ratio	8,3%	8,4%
BIS-ratio	11,9%	11,6%
Europese richtlijnen vereisen dat verzekeringsmaatschappijen gevestigd in een van de lidstaten van de Europese Unie een minimale solvabiliteitsmarge aanhouden. Per 31 december 2003 was de aanwezige solvabiliteit met betrekking tot de verzekeringsmaatschappijen 177% (2002: 184%) van de vereiste solvabiliteit, zoals in de volgende tabel is weergegeven:		
Aanwezige solvabiliteit	856	655
Vereiste solvabiliteit	484	356
Solvabiliteitsmarge	372	299

Jaarrekening 2003

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen euro's												
	Bank		Verzekering		Invest		Groep		Eliminatie		Totaal	
Baten	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Brutopremie	--	--	1.779	1.501	--	--	--	--	--	--	1.779	1.501
Opbrengst beleggingen	76	72	649	24	--	--	1	2	-3	-4	723	94
Rentebaten bancaire activiteiten	1.729	1.661	--	--	59	99	70	70	-64	-81	1.794	1.749
Provisie	64	71	--	--	--	5	--	--	--	--	64	76
Overige baten	45	54	3	4	74	61	260	107	-270	-107	112	119
Totaal baten	1.914	1.858	2.431	1.529	133	165	331	179	-337	-192	4.472	3.539
Lasten												
Verzekeringstechnische lasten	--	--	1.934	1.270	--	--	--	--	--	--	1.934	1.270
Rentelasten bancaire activiteiten	1.219	1.230	--	--	38	52	78	83	-53	-69	1.282	1.296
Overige rentelasten	--	--	41	57	--	--	3	3	-15	-15	29	45
Personeelskosten	279	235	146	117	11	23	24	19	--	--	460	394
Andere bedrijfskosten	170	171	177	148	8	21	-8	2	--	-1	347	341
Waardeveranderingen van vorderingen	56	57	--	10	5	23	--	--	--	--	61	90
Overige lasten	--	--	2	--	--	--	--	--	--	--	2	--
Totaal lasten	1.724	1.693	2.300	1.602	62	119	97	107	-68	-85	4.115	3.436
Resultaat voor belastingen	190	165	131	-73	71	46	234	72	-269	-107	357	103
Belastingen	61	55	45	-28	--	-2	-9	-12	--	--	97	13
Groepswinst	129	110	86	-45	71	48	243	84	-269	-107	260	90
Belang derden	--	--	--	1	--	1	--	--	17	4	17	6
Nettowinst	129	110	86	-46	71	47	243	84	-286	-111	243	84

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen euro's	2003		2002							
Baten										
23. Brutopremie										
Brutopremie betreft de verzekeringspremies vóór aftrek van herverzekeringspremies.										
Levensverzekering:										
- Periodieke premies	770		648							
- Premies ineens	716		600							
	1.486		1.248							
Schadeverzekering	293		253							
Totaal	1.779		1.501							
24. Opbrengst beleggingen										
Hierin zijn begrepen rentebaten, huuropbrengsten, dividenden en een deel van de gerealiseerde waardeveranderingen van aandelen. Verder zijn hieronder opgenomen opbrengsten van beleggingen voor rekening en risico van polishouders.										
	Bank		Verzekering		Groep		Eliminatie		Totaal	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Terreinen en gebouwen	--	--	16	11	--	--	--	-1	16	10
Aandelen en converteerbare obligaties:										
- Dividend, rente, en dergelijke	--	--	-3	16	--	--	--	--	-3	16
- Vrijgenomen waardeveranderingen	--	--	--	-182	--	--	--	--	--	-182
Obligaties en vastrentende waardepapieren	76	72	155	113	-1	--	--	--	230	185
Leningen op schuldbekentenis	--	--	130	130	2	2	-3	-3	129	129
Overige beleggingen	--	--	155	150	--	--	--	--	155	150
	76	72	453	238	1	2	-3	-4	527	308
Opbrengsten van beleggingen voor rekening en risico van polishouders:										
- Rente, dividend, en dergelijke	--	--	71	54	--	--	--	--	71	54
- Waardeveranderingen	--	--	125	-268	--	--	--	--	125	-268
	--	--	196	-214	--	--	--	--	196	-214
Totaal	76	72	649	24	1	2	-3	-4	723	94

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen euro's

25. Rentebaten bancaire activiteiten

Onder rentebaten zijn opgenomen opbrengsten die voortvloeien uit het uitlenen van gelden en daarmee samenhangende transacties, alsmede hiermee verband houdende provisies en andere baten die het karakter hebben van rente. Ook zijn hieronder verantwoord resultaten van financiële instrumenten voor zover deze dienen ter beperking van het renterisico.

	Bank		Invest		Groep		Eliminatie		Totaal	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Hypothecaire kredieten	1.464	1.394	--	--	--	--	--	--	1.464	1.394
Andere kredieten	279	287	49	95	64	69	-64	-81	328	370
Overig	-14	-20	10	4	6	1	--	--	2	-15
Totaal	1.729	1.661	59	99	70	70	-64	-81	1.794	1.749

26. Provisie

Onder provisie zijn opgenomen de vergoedingen uit hoofde van verrichte dienstverlening, voor zover deze niet het karakter van rente hebben.

	Bank		Invest		Totaal	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Betalingsverkeer	13	12	--	--	13	12
Effectenbedrijf	11	16	--	--	11	16
Assurantiebedrijf	27	30	--	6	27	36
Overige activiteiten	13	13	--	-1	13	12
Totaal	64	71	--	5	64	76

De provisie uit hoofde van het assurantiebedrijf bij SNS Bank betreft ontvangsten vanuit REAAL Verzekeringen.

27. Overige baten

Hieronder zijn onder meer opgenomen opbrengsten uit effecten en deelnemingen, resultaten uit handel in effecten, koersverschillen op effecten behorend tot de handelsportefeuille, resultaten uit handel in vreemde valuta, koersverschillen vreemde valuta en resultaten uit derivaten voor zover deze niet dienen ter afdekking van risico's. Verder zijn hieronder opgenomen alle baten die niet onder andere hoofden kunnen worden verantwoord.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen euro's								2003		2002		
	Bank		Verzekering		Invest		Groep		Eliminatie		Totaal	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Opbrengst uit effecten en deelnemingen¹	-2	1	--	--	68	48	260	107	-270	-107	56	49
Resultaat effectenbedrijf	16	23	--	--	--	--	--	--	--	--	16	23
Resultaat valutabedrijf	8	6	--	--	--	--	--	--	--	--	8	6
Resultaat uit andere transacties	-2	-6	--	--	--	--	--	--	--	--	-2	-6
Resultaat verkoop bedrijfsactiviteiten	1	3	--	--	--	--	--	--	--	--	1	3
Beheervergoedingen	28	25	--	--	--	--	--	--	--	--	28	25
Overige baten	-4	2	3	4	6	13	--	--	--	--	5	19
Totaal	45	54	3	4	74	61	260	107	-270	-107	112	119
Lasten												
28. Verzekeringstechnische lasten												
Onder verzekeringstechnische lasten zijn opgenomen: herverzekeringspremies, vermeerderingen van verzekeringstechnische voorzieningen, uitkeringen, afkopen, schaden en schadebehandelingskosten. Verder zijn hierin begrepen winstdeling en kortingen.												
Levensverzekeringslasten:												
- Uitkeringen voor eigen rekening									880		895	
- Wijziging technische voorzieningen voor eigen rekening									757		176	
- Winstdeling en kortingen									100		10	
- Herverzekeringspremies									20		19	
									1.757		1.100	
Schadeverzekeringslasten:												
- Schaden voor eigen rekening									161		117	
- Wijziging voorziening te betalen schaden									3		15	
- Wijziging voorziening niet-verdiende premies									-9		--	
- Herverzekeringspremies									22		38	
									177		170	
Totaal									1.934		1.270	
¹) Inclusief gerealiseerde herwaardering van € 38 miljoen, voortvloeiend uit de verkoop van Stienstra Holding B.V.												

In miljoenen euro's						2003		2002		
29. Rentelasten bancaire activiteiten										
Onder rentelasten bancaire activiteiten zijn opgenomen kosten voortvloeiend uit het lenen van gelden en daarmee samenhangende transacties alsmede andere lasten die het karakter van rente hebben.										
	Bank		Invest		Groep		Eliminatie		Totaal	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Toevertrouwde middelen	532	574	36	48	8	10	-45	-64	531	568
Schuldbewijzen	566	525	--	--	59	69	-2	--	623	594
Overige rentedragende verplichtingen	121	131	2	4	11	4	-6	-5	128	134
Totaal	1.219	1.230	38	52	78	83	-53	-69	1.282	1.296
30. Overige rentelasten								29		45
Hieronder zijn opgenomen aan het boekjaar toe te rekenen rentelasten die verband houden met niet-bancaire activiteiten.										
31. Personeelskosten	Bank		Verzekering		Invest		Groep		Totaal	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Salarissen	168	145	84	66	8	15	16	12	276	238
Pensioenkosten	43	27	18	12	1	2	5	2	67	43
Sociale lasten	17	18	10	8	1	1	1	1	29	28
Overige personeelskosten	51	45	34	31	1	5	2	4	88	85
Totaal	279	235	146	117	11	23	24	19	460	394
De verantwoorde pensioenkosten eigen medewerkers is als volgt samengesteld:										
- Rentelast								59		39
- Toename contante waarde aanspraken								48		54
- Verwacht rendement beleggingen								-47		-50
- Amortisatie actuariële verschillen								7		--
Totaal								67		43

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen euro's	2003	2002
Medewerkers		
Het gemiddeld aantal medewerkers berekend op basis van fulltime equivalenten:		
- SNS Bank	3.416	3.572
- REAAL Verzekeringen	1.658	1.534
- SNS REAAL Invest	239	378
- Groep	232	187
Totaal	5.545	5.671
SNS REAAL Groep heeft geen opties aan bestuurders en medewerkers uitgegeven.		
Bezoldiging Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen		
<i>Algemeen beleid</i>		
Het beleid van SNS REAAL Groep inzake de beloning van de leden van de Raad van Bestuur komt overeen met dat voor andere leidinggevende functionarissen binnen de groep. Het is gericht op het aantrekken en behouden van mensen van hoge kwaliteit en hen te motiveren, in overeenstemming met de strategische en afgeleide financiële doelstellingen. De bezoldiging van de Raad van Bestuur wordt bepaald door de Raad van Commissarissen.		
Onderstaande tabellen geven een overzicht van de salarissen en bonussen van de individuele leden van de Raad van Bestuur.		
Bezoldiging Raad van Bestuur 2003		

In duizenden euro's	Periodieke beloningen	Beloning betaald op termijn	Uitkering beëindiging dienstverband	Winstdeling & bonussen	Totaal
S. van Keulen	547	144	--	--	691
M.W.J. Hinssen	413	78	--	101	592
C.H. van den Bos	418	88	--	89	595
R.R. Latenstein van Voorst	353	49	--	--	402
Totaal	1.731	359	--	190	2.280

Jaarrekening 2003

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

Bezoldiging Raad van Bestuur 2002					
In duizenden euro's	Periodieke beloningen	Beloning betaald op termijn	Uitkering beëindiging dienstverband	Winstdeling & bonussen	Totaal
S. van Keulen ¹	119	28	--	--	147
M.W.J. Hinssen	402	95	--	87	584
C.H. van den Bos	351	84	--	43	478
R.R. Latenstein van Voorst ¹	29	7	--	--	36
Totaal	901	214	--	130	1.245
Bezoldiging Raad van Commissarissen 2003					
In duizenden euro's		Als lid van de Raad	Als lid van een commissie		Totaal
J.L. Bouma		35	6		41
H.M. van de Kar		28	6		34
J.V.M. van Heeswijk		23	3		26
J. den Hoed ²		11	--		11
D. Huisman		23	3		26
S.C.J.J. Kortmann		23	6		29
H. Muller		23	--		23
J.W.M. Simons		23	3		26
Totaal		189	27		216
Bezoldiging Raad van Commissarissen 2002					
In duizenden euro's		Als lid van de Raad	Als lid van een commissie		Totaal
J.L. Bouma		35	6		41
H.M. van de Kar		28	6		34
J.V.M. van Heeswijk		23	3		26
D. Huisman		23	3		26
S.C.J.J. Kortmann		23	6		29
H. Muller		23	--		23
J.W.M. Simons		23	3		26
Totaal		178	27		205

¹⁾ De heer Van Keulen is in dienst getreden van SNS REAAL Groep per 15 oktober 2002 en de heer Latenstein van Voorst per 1 december 2002.

²⁾ De heer Den Hoed is per 1 juli 2003 toegetreden tot de Raad van Commissarissen.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen euro's		2003		2002							
Hypothecaire leningen aan bestuurders en commissarissen (in duizenden euro's):											
- S. van Keulen		200		--							
- M.W.J. Hinssen		576		584							
- S.C.J.J. Kortmann		117		122							
Totaal		893		706							
32. Andere bedrijfskosten	Bank	Verzekering		Invest		Groep		Totaal			
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	
Acquisitiekosten:											
-Levensverzekering		--	--	78	60	--	--	--	--	78	60
-Schadeverzekering		--	--	60	45	--	--	--	--	60	45
Huisvestingskosten		44	41	10	14	2	4	4	6	60	65
Automatiseringskosten		35	35	8	12	1	3	3	3	47	53
Kosten marketing en public relations		24	26	7	8	1	4	1	1	33	39
Kosten externe adviseurs		8	10	5	3	2	2	4	3	19	18
Overige kosten		52	50	-6	2	2	7	2	2	50	61
Concerndoorberekeningen		7	9	15	4	--	1	-22	-14	--	--
Totaal		170	171	177	148	8	21	-8	1	347	341
Acquisitiekosten zijn inclusief afschrijvingen op geactiveerde acquisitiekosten tot een bedrag van € 32 miljoen (2002: € 32 miljoen). In automatiseringskosten en huisvestingskosten zijn mede begrepen afschrijvingen op materiële en immateriële vaste activa voor in totaal € 44 miljoen (2002: € 41 miljoen).											
33. Waardeveranderingen van vorderingen								61		90	
Hieronder zijn opgenomen waardecorrecties voor oninbaarheid van vorderingen.											
34. Overige lasten								2		--	
Onder overige lasten zijn opgenomen alle lasten die niet onder andere hoofden kunnen worden gepresenteerd.											
35. Belastingen											
Acute belasting								75		-11	
Latente belasting								22		24	
Totaal								97		13	

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen euro's	2003	2002
Aansluiting tussen het nominale en effectieve belastingpercentage:		
- Resultaat voor belasting	357	103
- Nominaal belastingpercentage	34,5%	34,5%
Nominaal belastingbedrag	123	35
Effect deelnemingsvrijstelling	-26	-21
Overige fiscale faciliteiten	--	-1
Effectief belastingbedrag	97	13
Effectief belastingpercentage	27,2%	12,1%
36. Belang van derden	17	6
Hieronder is opgenomen de rentevergoeding op SNS ParticipatieCertificaten.		

Voor winstverdeling en in miljoenen euro's	31 december 2003	31 december 2002
Activa		
Kasmiddelen	275	281
Kortlopend schatkistpapier	610	--
Bankiers	2.210	2.394
Kredieten aan de overheid	169	89
Kredieten aan de private sector	32.618	29.612
Kredieten	32.787	29.701
Rentedragende waardepapieren	1.579	1.684
Aandelen	41	65
Deelnemingen	6	6
Immateriële vaste activa	10	3
Onroerende zaken en bedrijfsmiddelen	199	204
Overige activa	95	70
Overlopende activa	703	538
Totaal activa	38.515	34.946
Passiva		
Bankiers	2.344	2.918
Spaargelden	10.404	9.618
Overige toevertrouwde middelen	6.838	6.343
Toevertrouwde middelen	17.242	15.961
Schuldbewijzen	15.268	12.945
Overige schulden	346	412
Overlopende passiva	845	508
Voorzieningen	82	165
	36.127	32.909
Fonds voor algemene bankrisico's	70	70
Achtergestelde schulden	869	639
Eigen vermogen	1.449	1.328
Aansprakelijk vermogen	2.388	2.037
Totaal passiva	38.515	34.946

Jaarrekening 2003
Geconsolideerde winst- en verliesrekening SNS Bank

In miljoenen euro's	2003	2002
Baten		
Rentebaten	1.805	1.733
Rentelasten	1.219	1.230
Rente	586	503
Opbrengsten uit effecten en deelnemingen	-2	1
Provisiebaten	76	81
Provisielasten	12	10
Provisie	64	71
Resultaat uit financiële transacties	22	23
Overige baten	25	30
Totaal baten	695	628
Lasten		
Personeelskosten	279	235
Andere beheerkosten	140	142
Personeels- en andere beheerkosten	419	377
Afschrijvingen	30	29
Waardeveranderingen van vorderingen	53	54
Waardeveranderingen van de financiële vaste activa	3	3
Totaal lasten	505	463
Bedrijfsresultaat voor belastingen	190	165
Belastingen	61	55
Nettowinst	129	110

Voor winstverdeling en in miljoenen euro's	31 december 2003	31 december 2002
Activa		
Beleggingen	9.043	6.990
Beleggingen voor risico van polishouders	2.972	2.103
Vorderingen:		
- Vorderingen uit directe verzekering	183	172
- Vorderingen uit herverzekering	11	18
- Vorderingen op groepsmaatschappijen	2	16
- Overige vorderingen	165	149
	361	355
Overige activa:		
- Immateriële vaste activa	5	4
- Materiële vaste activa	42	31
- Liquide middelen	146	173
	193	208
Overlopende activa:		
- Lopende rente	187	115
- Overige overlopende activa	48	17
	235	132
Totaal activa	12.804	9.788

Voor winstverdeling en in miljoenen euro's	31 december 2003	31 december 2002
Passiva		
Eigen vermogen	718	586
Belang van derden	3	23
Groepsvermogen	721	609
Achtergestelde schulden	135	59
Aansprakelijk vermogen	856	668
Technische voorzieningen:		
- Bruto	7.918	5.909
- Herverzekeringsdeel	284	185
	7.634	5.724
Technische voorzieningen voor verzekeringen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen	3.002	2.234
Andere voorzieningen	221	181
Depots van herverzekerders	158	151
Schulden:		
- Schulden uit directe verzekering	185	176
- Schulden aan kredietinstellingen	--	7
- Schulden aan groepsmaatschappijen	22	18
- Overige schulden	353	429
	560	630
Overlopende passiva	373	200
Totaal passiva	12.804	9.788

Geconsolideerde winst- en verliesrekening REAAL Verzekeringen

In miljoenen euro's	2003	2002
Technische rekening levensverzekering		
Premies eigen rekening:		
- Brutopremies	1.486	1.248
- Uitgaande herverzekeringspremies	20	19
	1.466	1.229
Opbrengst beleggingen:		
- Beleggingen voor eigen rekening	432	215
- Beleggingen voor risico van polishouders	196	-214
	628	1
Uitkeringen eigen rekening:		
- Bruto	894	911
- Aandeel herverzekerders	14	16
	-880	-895
Wijziging voorziening voor levensverzekering:		
- Bruto	757	183
- Aandeel herverzekerders	--	7
	-757	-176
Winstdeling en kortingen	-100	-10
Bedrijfskosten	-210	-171
Beleggingslasten	-40	-56
Resultaat technische rekening levensverzekering	107	-78

In miljoenen euro's	2003	2002
Technische rekening schadeverzekering		
Verdiende premies eigen rekening:		
- Brutopremies	293	253
- Uitgaande herverzekeringspremies	22	38
	271	215
Wijziging technische voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's:		
- Bruto	-10	-1
- Aandeel herverzekeraars	-1	-1
	9	--
	280	215
Opbrengst beleggingen	21	23
Schaden eigen rekening:		
- Bruto	174	133
- Aandeel herverzekeraars	13	16
	-161	-117
Wijziging voorziening voor te betalen schaden:		
- Bruto	--	26
- Aandeel herverzekeraars	-3	11
	-3	-15
	-164	-132
Bedrijfskosten	-113	-94
Beleggingslasten	-1	-1
Resultaat technische rekening schadeverzekering	23	11

In miljoenen euro's	2003		2002	
Niet-technische rekening				
Resultaat technische rekening levensverzekering	107		-78	
Resultaat technische rekening schadeverzekering	23		11	
Totaal technisch resultaat	130		-67	
Overige baten	3		4	
Overige lasten	-2		--	
Waardeveranderingen van vorderingen	--		-10	
Resultaat voor belastingen	131		-73	
Belastingen	45		-28	
Belang van derden	--		1	
Nettowinst	86		-46	
Analyse premies levensverzekering	Levensverzekeringen waarbij verzekeraar het beleggingsrisico draagt		Levensverzekeringen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen	
	2003	2002	2003	2002
Periodieke premies				
Individueel:				
- Zonder winstdeling	259	232	305	229
- Met winstdeling	111	107	--	--
	370	339	305	229
Collectief met winstdeling	37	29	58	51
Totaal	407	368	363	280
Premies ineens				
Individueel:				
- Zonder winstdeling	436	402	93	78
- Met winstdeling	22	51	--	--
	458	453	93	78
Collectief met winstdeling	31	26	134	43
Totaal	489	479	227	121
Totaal premies levensverzekering	896	847	590	401

Jaarrekening 2003

Geconsolideerde winst- en verliesrekening REAAL Verzekeringen

In miljoenen euro's										
Analyse technisch resultaat schadeverzekering	Totaal		Brand		Ziekte en ongevallen		Motorrijtuigen		Overige branches	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Verdiende brutopremies	303	254	85	74	29	33	147	112	42	35
Brutoschadelast	174	159	36	41	16	24	93	77	29	17
	129	95	49	33	13	9	54	35	13	18
Saldo herverzekering	-13	-12	-6	-2	-3	-1	-1	-2	-3	-7
	116	83	43	31	10	8	53	33	10	11
Bedrijfskosten en winstdeling	-113	-94	-38	-31	-5	-5	-57	-47	-13	-11
Bedrijfsresultaat	3	-11	5	--	5	3	-4	-14	-3	--
Opbrengst beleggingen	20	22	3	3	5	5	10	10	2	4
Technisch resultaat	23	11	8	3	10	8	6	-4	-1	4

Voor winstverdeling en in miljoenen euro's	31 december 2003	31 december 2002
Activa		
Bankiers	16	22
Kredieten aan de private sector	514	1.103
Deelnemingen	456	285
Onroerende zaken en bedrijfsmiddelen	2	9
Overige activa	48	86
Overlopende activa	4	18
Totaal activa	1.040	1.523
Passiva		
Bankiers	1	2
Toevertrouwde middelen	970	1.233
Overige schulden	24	141
Overlopende passiva	19	47
Voorzieningen	2	2
	1.016	1.425
Eigen vermogen	24	80
Belang van derden	--	18
Groepsvermogen	24	98
Totaal passiva	1.040	1.523

Jaarrekening 2003

Geconsolideerde winst- en verliesrekening SNS REAAL Invest

In miljoenen euro's	2003	2002
Baten		
Rentebaten	59	99
Rentelasten	38	52
Rente	21	47
Opbrengsten uit effecten en deelnemingen	68	49
Provisiebaten	--	11
Provisielasten	--	6
Provisie	--	5
Overige baten	6	12
Totaal baten	95	113
Lasten		
Personeelskosten	11	23
Andere beheerkosten	7	19
Personeels- en andere beheerkosten	18	42
Afschrijvingen	1	2
Waardeveranderingen van vorderingen	5	23
Totaal lasten	24	67
Bedrijfsresultaat voor belastingen	71	46
Belastingen	--	-2
Groepswinst	71	48
Belang van derden	--	1
Nettowinst	71	47

Voor winstverdeling en in miljoenen euro's	31 december 2003	31 december 2002
Activa		
Vaste activa:		
- Deelnemingen in groepsmaatschappijen 1	1.894	1.756
- Vorderingen op groepsmaatschappijen 2	1.005	1.287
- Overige vorderingen 3	20	27
	2.919	3.070
Vlottende activa:		
- Kortlopende vorderingen 4	272	161
Totaal activa	3.191	3.231
Passiva		
Eigen vermogen: 5		
- Geplaatst kapitaal	340	340
- Agio	15	15
- Herwaarderingsreserve	32	49
- Reserve deelnemingen	1	42
- Reserve immateriële vaste activa	15	7
- Overige reserves	997	871
- Onverdeelde winst	243	84
	1.643	1.408
Achtergestelde schulden 6	233	239
Aansprakelijk vermogen	1.876	1.647
Voorzieningen	3	3
Langlopende schulden 7	966	1.367
Kortlopende schulden 8	346	214
Totaal passiva	3.191	3.231
De bij de balansposten vermelde nummers verwijzen naar de toelichting beginnende op bladzijde 110.		

Jaarrekening 2003

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening SNS REAAL Groep N.V.

In miljoenen euro's	2003	2002
Resultaat groepsmaatschappijen na belastingen	260	107
Overige resultaten na belastingen	-17	-23
Nettowinst	243	84

Toelichting op de vennootschappelijke balans van SNS REAAL Groep N.V.

In miljoenen euro's	2003	2002
Algemeen		
Voor de grondslagen van waardering en resultaatbepaling wordt verwezen naar de toelichting algemeen op bladzijde 58 en verder.		
Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen uit hoofde van bancaire dienstverlening worden opgenomen onder kortlopende vorderingen respectievelijk kortlopende schulden.		
Activa		
1. Deelnemingen in groepsmaatschappijen		
SNS Bank	1.151	1.087
REAAL Verzekeringen	718	586
SNS REAAL Invest	24	80
Overig	1	3
Totaal	1.894	1.756
Balanswaarde begin van het jaar	1.756	2.058
Kapitaalstorting	100	--
Desinvesteringen	-2	--
Goodwill	--	-13
Herwaarderingen	2	-54
Vrijgenomen herwaarderingen	-42	-56
Resultaat	260	106
Ontvangen dividend	-188	-144
Overige mutaties	8	-141
Balanswaarde eind van het jaar	1.894	1.756
2. Vorderingen op groepsmaatschappijen	1.005	1.287
Vorderingen naar resterende looptijd:		
Terstond opeisbaar	--	--
> 1 maand ≤ 3 maanden	227	245
> 3 maanden ≤ 1 jaar	698	344
> 1 jaar ≤ 5 jaar	--	698
> 5 jaar	80	--
Totaal	1.005	1.287
3. Overige vorderingen	20	27

Toelichting op de vennootschappelijke balans van SNS REAAL Groep N.V.

In miljoenen euro's					2003	2002		
4. Kortlopende vorderingen								
Vorderingen op groepsmaatschappijen					214	144		
Overige vorderingen					16	1		
Overlopende activa					42	16		
Totaal					272	161		
Passiva								
5. Eigen vermogen	Geplaatst kapitaal	Agio	Reserve herwaarder- dering	Reserve deelne- mingen	Reserve immate- riële vaste activa	Overige reserves	Onverdeel- de winst	Totaal vermogen
Stand per 1 januari 2002	340	15	162	31		1.023		1.571
Stelselwijziging pensioenen	--	--	--	--	--	-135	--	-135
Goodwill	--	--	--	--	--	-13	--	-13
Herwaarderings	--	--	-57	3	--	--	--	-54
Vrijgenomen herwaarderings	--	--	-56	--	--	--	--	-56
Nettowinst 2002	--	--	--	--	--	--	84	84
Overige mutaties	--	--	--	8	7	-4	--	11
Stand per 31 december 2002	340	15	49	42	7	871	84	1.408
Overboeking nettowinst 2002	--	--	--	34	--	50	-84	--
Herwaarderings	--	--	4	-2	--	--	--	2
Vrijgenomen herwaarderings	--	--	-21	-73	--	52	--	-42
Nettowinst 2003	--	--	--	--	--	--	243	243
Overige mutaties	--	--	--	--	8	24	--	32
Stand per 31 december 2003	340	15	32	1	15	997	243	1.643
De herwaarderingsreserve bestaat voornamelijk uit herwaarderings onroerend goed.								
In totaal zijn 750.007 aandelen geplaatst en volgestort. De nominale waarde van een aandeel bedraagt €453,79.								
Alle geplaatste aandelen worden via de Stichting Administratiekantoor SNS Reaal gehouden door de Stichting Beheer SNS Reaal. Het bestuur daarvan wordt gevormd door de leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur van SNS REAAL Groep N.V.								

In miljoenen euro's	2003	2002
6. Achtergestelde schulden		
Dit betreft schulden die zijn achtergesteld bij de overige verplichtingen.		
Obligatielening 7,25% 1996/06	113	113
Onderhandse leningen	30	30
Overige schulden	90	96
Totaal	233	239
Door groepsmaatschappijen worden achtergestelde obligaties gehouden tot een bedrag van € 4 miljoen (2002: € 10 miljoen).		
De onderhandse leningen hebben een gemiddeld rentepercentage van 7,1%. De looptijd is langer dan vijf jaar.		
Onder overige schulden is opgenomen de contante waarde (op basis van een rekenrente van 6%) van een langlopende niet-rentedragende schuld van nominaal € 125 miljoen (2002: € 136 miljoen). De resterende looptijd is 11 jaar.		
7. Langlopende schulden		
Obligatieleningen	901	1.266
Onderhandse leningen	65	101
Totaal	966	1.367
Obligatieleningen		
7,0% 1993/03	--	113
6,75% 1995/04	227	227
6,5% 1996/03	--	50
EMTN-leningen	674	876
Totaal	901	1.266
Groepsmaatschappijen houden obligaties tot een bedrag van € 31 miljoen (2002: € 59 miljoen).		
De onderhandse leningen hebben een gemiddeld rentepercentage van 5,0% (2002: 4,7%) en kennen een looptijd korter dan vijf jaar.		

Toelichting op de vennootschappelijke balans van SNS REAAL Groep N.V.

In miljoenen euro's	2003	2002
8. Kortlopende schulden		
Schulden aan groepsmaatschappijen	1	40
Belastingen	14	7
Overige schulden	264	128
Overlopende passiva	67	39
Totaal	346	214
Garanties		
Voor de meeste dochtermaatschappijen van SNS Bank en SNS REAAL Invest zijn garanties gesteld in de zin van artikel 403, Boek 2 BW. Voor de dochtermaatschappijen behorende tot REAAL Verzekeringen zijn dergelijke garanties, met enkele uitzonderingen, niet gesteld. SNS REAAL Groep N.V. heeft zich borg gesteld voor de nakoming door REAAL Schadeverzekeringen N.V. van de verplichtingen uit hoofde van bepaalde na 1 september 2000 afgesloten verzekeringsovereenkomsten.		

Utrecht, 15 maart 2004

De Raad van Commissarissen

J.L. Bouma
H.M. van de Kar
J.V.M. van Heeswijk
J. den Hoed
D. Huisman
S.C.J.J. Kortmann
H. Muller
J.W.M. Simons

De Raad van Bestuur

S. van Keulen
C.H. van den Bos
M.W.J. Hinssen
R.R. Latenstein van Voorst

Overzicht belangrijkste groepsmaatschappijen

In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste groepsmaatschappijen vermeld, onderscheiden naar het bankbedrijf, het verzekeringsbedrijf en SNS REAAL Invest. Het deelnemingspercentage is 100, tenzij anders vermeld.

Bankbedrijf

SNS Bank N.V.	Utrecht
Algemene Spaarbank voor Nederland ASN N.V.	's-Gravenhage
CVB Bank N.V.	's-Hertogenbosch
BLG Hypotheekbank N.V.	Geleen
SNS Securities N.V.	Amsterdam
SNS Assurantiën B.V.	Maastricht
SNS Assuradeuren B.V.	Maastricht

Verzekeringsbedrijf

Hooge Huys N.V. ¹	Utrecht
Hooge Huys Levensverzekeringen N.V. ¹	Alkmaar
Hooge Huys Schadeverzekeringen N.V. ¹	Zoetermeer
Reaal Overlijdenszorgverzekering N.V.	Utrecht
REAAL Reassurantie S.A.	Luxemburg
Proteq Levensverzekeringen N.V.	Alkmaar
Proteq Schadeverzekeringen N.V.	Alkmaar

SNS REAAL Invest

SNS Reaal Invest N.V.	's-Hertogenbosch
Leaseco Nederland B.V.	's-Hertogenbosch
Abfin B.V.	Sassenheim
TransNed Lease B.V.	Eindhoven
Foresta Investerings Maatschappij N.V.	's-Hertogenbosch

¹⁾ Deze namen worden met ingang van 5 april 2004 gewijzigd in REAAL Verzekeringen N.V., REAAL Levensverzekeringen N.V. en REAAL Schadeverzekeringen N.V.

In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste overige kapitaalbelangen vermeld. Dit zijn deelnemingen van SNS REAAL Invest.

Infra Holding B.V.	(43,7%)	Naarden
Masterfleet N.V. ¹	(40%)	's-Hertogenbosch
NeSBIC CTE Fund B.V.	(13,6%)	Utrecht
NeSBIC CTE Fund II B.V.	(10%)	Utrecht
Parnassus Participatiefonds B.V.	(42,9%)	Amsterdam
PrimeLine services B.V.	(40%)	's-Hertogenbosch
Life Sciences Partners II B.V.	(13,2%)	Amsterdam
Skala Home Electronics B.V.	(45%)	's-Hertogenbosch
TMF Group Holding B.V.	(100%)	Amsterdam
Vesting Finance Group B.V.	(49,9%)	Naarden

Overig

Het overzicht als bedoeld in de artikelen 379 en 414, Boek 2 BW is gedeponneerd bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel te Utrecht.

Utrecht, 15 maart 2004

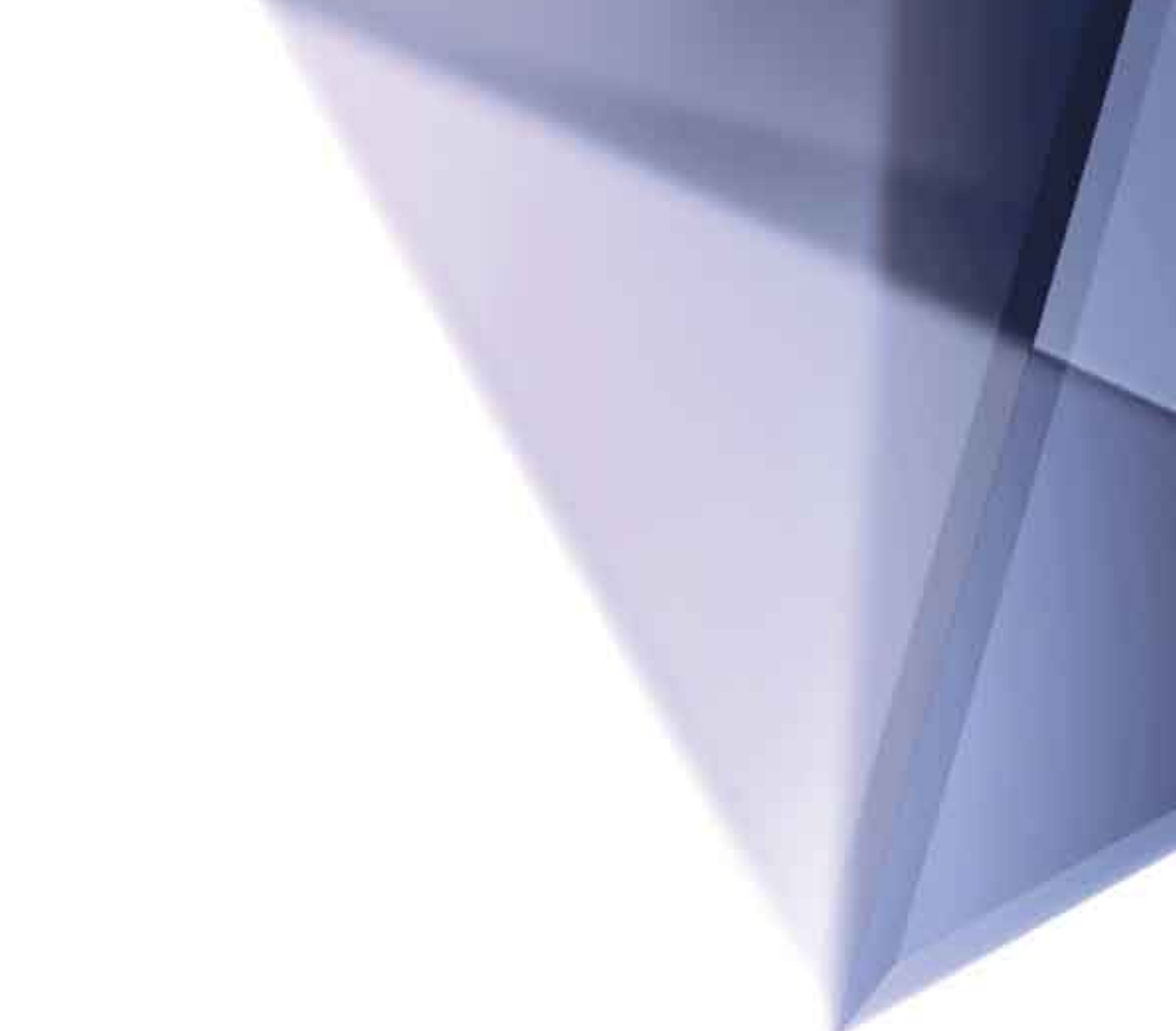
De Raad van Commissarissen

J.L. Bouma
H.M. van de Kar
J.V.M. van Heeswijk
J. den Hoed
D. Huisman
S.C.J.J. Kortmann
H. Muller
J.W.M. Simons

De Raad van Bestuur

S. van Keulen
C.H. van den Bos
M.W.J. Hinssen
R.R. Latenstein van Voorst

¹⁾ Voorheen SNS Automotive N.V.



Overige gegevens

Statutaire regeling inzake de winstbestemming

Artikel 36:

1. Van de winst zal de Raad van Bestuur, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, zoveel reserveren als hij nodig oordeelt. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders is bevoegd op door de Raad van Commissarissen goedgekeurd voorstel van de Raad van Bestuur een gedeelte van de winst te bestemmen voor maatschappelijke en culturele doeleinden. Voor zover de winst niet met toepassing van de vorige zinnen wordt gereserveerd of bestemd voor maatschappelijke en culturele doeleinden, staat zij ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders hetzij geheel of gedeeltelijk ter reservering hetzij geheel of gedeeltelijk ter uitkering aan de aandeelhouders in verhouding van hun bezit aan aandelen.

2. De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen, voor zover haar eigen vermogen groter is dan het geplaatste kapitaal, vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.
3. Uitkering van winst geschiedt slechts na goedkeuring van de jaarrekening, waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.

Winst 2003:

€ 243 miljoen.

De winst is als onverdeelde winst geboekt, als onderdeel van het eigen vermogen.

In het verslagjaar heeft REAAL Verzekeringen een samenwerkingsovereenkomst met Univé gesloten. De honderdvijftig verkooppunten van Univé gaan levensverzekeringsproducten van REAAL Verzekeringen verkopen. Het voornemen van beide partijen is om ook de levenportefeuille bij REAAL Verzekeringen onder te brengen. De verwachte bijdrage van Univé aan de winst over 2004 is nog nihil. Deze verwachting is conform de business case.

Per 1 januari 2004 is SNS REAAL Groep overgestapt van een eindloonregeling naar een middelloonregeling, waarbij de medewerkers (met een ingroeiperiode van vijf jaar) een eigen bijdrage gaan betalen van 5% van de pensioengrondslag.

De definitieve financiële gegevens van deze overgang worden bepaald bij de uitwerking van alle pensioenregelingen.

Opdracht

Wij hebben de jaarrekening 2003 van SNS REAAL Groep N.V. te Utrecht gecontroleerd. De jaarrekening is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de leiding van de vennootschap. Het is onze verantwoordelijkheid een accountantsverklaring inzake de jaarrekening te verstrekken.

Werkzaamheden

Onze controle is verricht overeenkomstig in Nederland algemeen aanvaarde richtlijnen met betrekking tot controle-opdrachten. Volgens deze richtlijnen dient onze controle zodanig te worden gepland en uitgevoerd, dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen onjuistheden van materieel belang bevat. Een controle omvat onder meer een onderzoek door middel van deelwaarnemingen van informatie ter onderbouwing van de bedragen en de toelichtingen in de

jaarrekening. Tevens omvat een controle een beoordeling van de grondslagen voor financiële verslaggeving die bij het opmaken van de jaarrekening zijn toegepast en van belangrijke schattingen die de leiding van de vennootschap daarbij heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening. Wij zijn van mening dat onze controle een deugdelijke grondslag vormt voor ons oordeel.

Oordeel

Wij zijn van oordeel dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de grootte en de samenstelling van het vermogen op 31 december 2003 en van het resultaat over 2003 in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en voldoet aan de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek.

Amstelveen, 15 maart 2004

KPMG Accountants N.V.

Embedded value

De embedded value van de levensverzekeringsmaatschappijen van SNS REAAL Groep N.V. bedraagt ultimo 2003 € 1.210 miljoen (ultimo 2002 € 950 miljoen).

De embedded value van de levensverzekeringsmaatschappijen is gedefinieerd als het aanwezige eigen vermogen vermeerderd met de contante waarde van de geprognosticeerde toekomstige nettoresultaten van de bestaande verzekeringsportefeuilles, rekening houdend met de kosten van het solvabiliteitsbeslag.

De waarde van de nieuwe productie geeft inzicht in de te verwachten winstgevendheid voortvloeiend uit de in het jaar afgesloten polissen.

Bij het prognosticeren van de toekomstige resultaten zijn realistische veronderstellingen voor onder andere marktrente, beleggingsrendement, kosten, verwachte sterfte etc. gehanteerd. De gehanteerde discontovoet bedraagt 9,0% en is gelijk aan de kosten van het aanhouden van de intern vereiste solvabiliteit (in de vorm van aansprakelijk vermogen).

De embedded value van de levensverzekeringsmaatschappij is als volgt uit te splitsen:

€ miljoenen	31/12/2003	31/12/2002
Eigen vermogen	565	450
Waarde bestaande portefeuille	645	500
Embedded value ¹⁾	1.210	950

De stijging van de waarde bestaande portefeuille in 2003 wordt vooral veroorzaakt door de nieuwe productie, de overname van Zurich, gerealiseerde kostenreducties en het gewijzigde beleggingsbeleid.

De waarde van de nieuwe productie in 2003 was € 51 miljoen, een stijging ten opzichte van de € 31 miljoen in 2002. Na aftrek van de in het resultaat van het boekjaar reeds verwerkte acquisitiekosten was de waarde van de nieuwe productie in 2003 € 19 miljoen (2002: € 1 miljoen).

¹⁾ Mercer Oliver Wyman, een internationale adviesorganisatie, heeft de door SNS REAAL Groep N.V. gehanteerde methodiek en aannames bij de berekening van de embedded value van de levensverzekeringsmaatschappijen per 31 december 2003 beoordeeld, evenals de waarde van de nieuwe productie in 2003. Mercer Oliver Wyman heeft geconcludeerd dat de toegepaste methodiek adequaat is en dat de aannames redelijk zijn.

Curricula vitae leden van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van SNS REAAL Groep telt acht leden, die de Nederlandse nationaliteit hebben. In het overzicht hieronder wordt een selectie gegeven van de huidige, vroegere en nevenfuncties van deze leden.

Samen met de Raad van Bestuur vormt de Raad van Commissarissen het bestuur van de Stichting Beheer, die alle certificaten van aandelen houdt van SNS REAAL Groep N.V. De Raad van Commissarissen vormt tevens het bestuur van de Stichting Administratiekantoor, die houder is van de aandelen SNS REAAL Groep N.V. De Stichting Beheer heeft de aandelen SNS REAAL Groep N.V. ten titel van beheer overgedragen aan de Stichting Administratiekantoor. De Raad van Bestuur vormt de directie van de Stichting Administratiekantoor. SNS REAAL Groep N.V. is 100%-aandeelhouder van SNS Bank N.V., REAAL Verzekeringen N.V. en SNS Reaal Invest N.V.

Prof. dr. J.L. Bouma (69), voorzitter

Emeritus hoogleraar bedrijfseconomie Rijksuniversiteit Groningen; lid Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen; commissaris bij Albron, Eriks Group, Intereffekt, Koop Holding Europe, O. de Leeuw Holding en Raab Karcher Nederland.

Drs. H.M. van de Kar (60), vice-voorzitter

Docent fiscaal-economisch departement Rijksuniversiteit Leiden; vice-voorzitter Raad van Toezicht R.I.J.; voorzitter bestuur Stichting Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis; voorzitter Pensioenfonds voor het Nederlandse Theater; auditor International Institute of Public Finance; decaan opleiding Crisis and Disaster Management; voorzitter Stichting Sportfonds Leo van de Kar.

Drs. J.V.M. van Heeswijk (65)

Commissaris bij Tref, Mammoet Holding; voormalig algemeen directeur Geveke; voormalig voorzitter Raad van Commissarissen Calpam International Petroleum Company, SSM Coal, Merrem & La Porte en Sligro.

J. den Hoed RA (66)

Commissaris bij Vendex KBB, Connexxion en ASMI; voorzitter Raad van Toezicht Ziekenhuis St. Jansdal; Plaatsvervangende Raad Ondernemingskamer.

Drs. D. Huisman (68)

Voorzitter Raad van Commissarissen Ophtec; voormalig voorzitter bestuur Kamer van Koophandel Friesland; voormalig vice-voorzitter van het Verbond van Verzekeraars; voormalig vice-voorzitter van de Raad van Bestuur Avéro-Centraal Beheergroep; voormalig voorzitter Raad van Toezicht MCL/Zorggroep Noorderbreedte.

Prof.mr. S.C.J.J. Kortmann (53)

Hoogleraar burgerlijk recht Katholieke Universiteit Nijmegen; voorzitter Onderzoekscentrum Onderneming & Recht; voorzitter Centrum voor Postdoctoraal Onderwijs; voorzitter bestuur Stichting Grotius Academie; raadsheer-plaatsvervanger Gerechtshoven Arnhem en 's-Hertogenbosch; commissaris bij Kropman en Dela Coöperatie; voorzitter dan wel lid van diverse besturen van administratiekantoren of beschermingsstichtingen van beursgenoteerde vennootschappen.

H. Muller (61)

Commissaris bij ASN Beleggingsfondsen; voorzitter Nederlands Participatie Instituut; lid Raad van Toezicht SNV, Nederlandse Ontwikkelingsorganisatie; voorzitter Bestuur De Burcht (Nationaal Vakbondsmuseum en Henri Polak Instituut); voorzitter Nederlands Platform Ouderen en Europa; voormalig Federatiebestuurder en penningmeester van de FNV; lid Sociaal-Economische Raad en Stichting van de Arbeid.

Drs. J.W.M. Simons (69)

Voorzitter Raad van Commissarissen van Boldrik bouw en vastgoedgroep, Orange European Property Fund, MAB Groep; commissaris bij Vesteda Management, Copaco, M.J. de Nijs en Zonen Holding; voorzitter Stichting ING Aandelen; voorzitter College Sluitend Stelsel Ministerie van Volkshuisvesting; voormalig voorzitter Raad van Bestuur Bouwfonds Nederlandse Gemeenten.

Nevenfuncties leden Raad van Bestuur

Drs. S. van Keulen, voorzitter (57)

Bestuurslid PharmAccess International.

Drs. C.H. van den Bos RA (51)

Bestuurslid Verbond van Verzekeraars; commissaris bij NIBE/SVV, Trustinstelling Hoevelaken en Stichting Kinderopvang Nederland.

Mr. M.W.J. Hinssen (47)

Bestuurslid Nederlandse Vereniging van Banken; commissaris bij Interpay Nederland B.V.; bestuurslid European Savings Banks Group / World Savings Banks Institute.

R.R. Latenstein van Voorst MBA, Chief Financial Officer (39)

Commissaris bij PrimeLine services B.V.

Centrale Ondernemingsraad

Centrale Ondernemingsraad

H.H. Foppen, voorzitter
J.C.T. Hemels, vice-voorzitter
A. Dijkhuizen, secretaris
R. Bloos
A.M.J. Borsboom
A.P. van Campen
G.J.M. Dröge
G.M. ten Heggeler
J. Jeukens
K. Nijmeijer
A.J.M. Schoutsen
R. Tiemens
W.G. Vredenburg
L. van de Wiel

Colofon

Concept en design

VBAT Enterprise, Amsterdam

Fotografie

Hans van Ommeren, Woerden

Reinier Gerritsen, Amsterdam

Met dank aan BCC Amstelveen voor de medewerking

Zetwerk

Melis Graphic Services bv, Helmond

Papier

Dit jaarverslag is gedrukt op milieuvriendelijk papier

Druk

vanGrinsven drukkers Venlo bv

Uitgave

SNS REAAL Groep

Croeselaan 1

Postbus 8444

3503 RK Utrecht

