

**Financieel
Jaarverslag 2004**



Retail vanuit maatschappelijke waarden

Binnen onze samenleving wordt de roep om duurzaamheid steeds sterker. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is allang niet meer een zaak van de toekomst. Het is iets van hier én nu.

Ook bij SNS REAAL Groep spelen maatschappelijke overwegingen een belangrijke rol. Onze maatschappelijke betrokkenheid komt tot uitdrukking in allerlei op retail gerichte activiteiten. U ziet dat onder andere terug in de toegankelijkheid van onze dienstverlening, onze transparante communicatie, ons ethisch bewustzijn, de brede aandacht voor duurzaamheid, maar ook de sociale omgang met onze medewerkers. Het werken vanuit maatschappelijke waarden sluit perfect aan bij onze retailmentaliteit. Het past naadloos bij ons dagelijkse denken én doen.



Financieel Jaarverslag 2004

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

Handelsregister KvK Utrecht nr. 16062627

Investor Relations

Telefoon 030 – 291 51 02
Fax 030 – 291 51 32
investorrelations@snsreaal.nl

SNS REAAL Groep in het kort	3
Kerncijfers	4
Algemeen	5
Personalia	6
Commerciële structuur	7
Voorwoord van de voorzitter van de Raad van Bestuur	10
Bericht Raad van Commissarissen	13
Verslag Raad van Bestuur	17
2004 in hoofdlijnen	18
Strategie en beleid	19
Financiële ontwikkelingen	35
Corporate governance	45
Risicobeheer	47
Beleggingsportefeuille van REAAL Verzekeringen	54
Funding	56
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	59
Personeel & Organisatie	61
Vooruitzichten	63
Jaarrekening 2004	65
Geconsolideerde balans	66
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	67
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	68
Toelichting algemeen	70
Toelichting op de geconsolideerde balans	77
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	101
Geconsolideerde balans SNS Bank	110
Geconsolideerde winst- en verliesrekening SNS Bank	111
Geconsolideerde balans REAAL Verzekeringen	112
Geconsolideerde winst- en verliesrekening REAAL Verzekeringen	114
Vennootschappelijke balans SNS REAAL Groep N.V.	118
Vennootschappelijke winst- en verliesrekening SNS REAAL Groep N.V.	119
Toelichting op de vennootschappelijke balans van SNS REAAL Groep N.V.	120
Overzicht belangrijkste groepsmaatschappijen	124
Overzicht belangrijkste overige kapitaalbelangen	125
Overige gegevens	127
Statutaire regeling inzake de winstbestemming	128
Accountantsverklaring	128
Additionele informatie	129
Curricula vitae leden van de Raad van Commissarissen	130
Nevenfuncties leden Raad van Bestuur	131

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 – samen aangeduid met retail(plus)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 ruim € 55 miljard en meer dan 5.200 medewerkers (op basis van volledige werktijd). 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 verkooplabels, die op een specifieke markt werkzaam zijn: ASN Bank, BLG Hypotheken, CVB Bank, Proteq Direct, SNS Securities en SNS Asset Management.

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

Strategische doelstellingen

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

Commerciële doelstellingen (2005-2007)

- ⊙ Marktaandeel hypotheken (aantallen, nieuwe productie) naar 12% (2004: 9,1%)
- ⊙ Marktaandeel sparen naar 6,3% (2004: 5,7%)
- ⊙ Marktaandeel individuele levensverzekeringen (nieuwe productie, premie periodiek) naar 15% (2004: 12,6%)

Financiële doelstellingen

- ⊙ Groei van de nettowinst met ten minste 10% per jaar (2004: 27,6%)
- ⊙ Rendement op eigen vermogen van ten minste 12,5% per jaar, na belasting (2004: 17,3%)
- ⊙ Efficiencyratio bank maximaal 65% (2004: 59,8%)
- ⊙ Bedrijfskosten-premieratio verzekeraar maximaal 16,5%¹ (2004: 16,1%)

Ratings

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

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

¹) De bedrijfskosten (exclusief provisiekosten) als percentage van de brutopremies, waarbij de koopsommen voor 10% worden meegenomen en de winstkoopsommen buiten beschouwing worden gelaten.

In miljoenen euro's	2004	2003	2002	2001	2000
Balans					
Balanstotaal	55.679	53.058	46.342	43.761	40.879
Beleggingen	11.390	11.987	8.461	8.501	8.527
Hypothecaire kredieten	35.450	31.997	28.433	24.738	22.909
Andere kredieten	2.648	3.358	4.194	4.238	4.203
Eigen vermogen	1.961	1.643	1.408	1.571	1.575
Aansprakelijk vermogen	3.474	3.167	2.692	2.813	2.575
Verzekeringstechnische voorzieningen	11.330	11.174	8.253	8.178	7.683
Toevertrouwde middelen	18.601	17.560	16.073	14.965	13.997
Schuldbewijzen	17.813	16.169	14.210	12.201	11.072
Resultaten					
Baten bankbedrijf					
Renteresultaat	589	586	503	436	391
Provisie	109	92	96	90	106
Andere baten	14	17	29	49	52
Totaal	712	695	628	575	549
Baten verzekeringsbedrijf					
Brutopremie	1.689	1.779	1.501	1.490	1.410
Opbrengst beleggingen	749	649	24	392	506
Andere baten	10	3	4	16	22
Totaal	2.448	2.431	1.529	1.898	1.938
Totaal baten	4.475	4.472	3.539	3.907	3.639
Totaal lasten	4.066	4.115	3.436	3.675	3.390
Resultaat voor belastingen					
Bankbedrijf	227	190	165	144	157
Verzekeringsbedrijf	188	131	-73	135	111
Groep	-6	36	11	-47	-19
Resultaat voor belastingen	409	357	103	232	249
Nettowinst	310	243	84	165	179
Kengetallen					
Rentabiliteit eigen vermogen	17,2%	15,9%	5,6%	10,5%	11,8%
Efficiencyratio bank	59,8%	64,6%	64,7%	71,5%	68,4%
Bedrijfskosten-premieverhouding verzekeraar	16,1%	16,4%	17,0%	18,2%	18,7%
Capital ratio	6,2%	6,0%	5,8%	6,4%	6,3%
Aantal medewerkers (fte's, jaarultimo)	5.230	5.536	5.432	5.860	5.932



Algemeen

Raad van Commissarissen SNS REAAL Groep ¹

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 ²

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.

²⁾ De heer Simons is op 5 augustus 2004 overleden.

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, Latenstein van Voorst, Van Keulen en Hinssen.



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 ¹
Drs. Th.A.W.M. Janssen ²
Drs. M. Menkveld
Drs. G.T. van Wakeren RBA

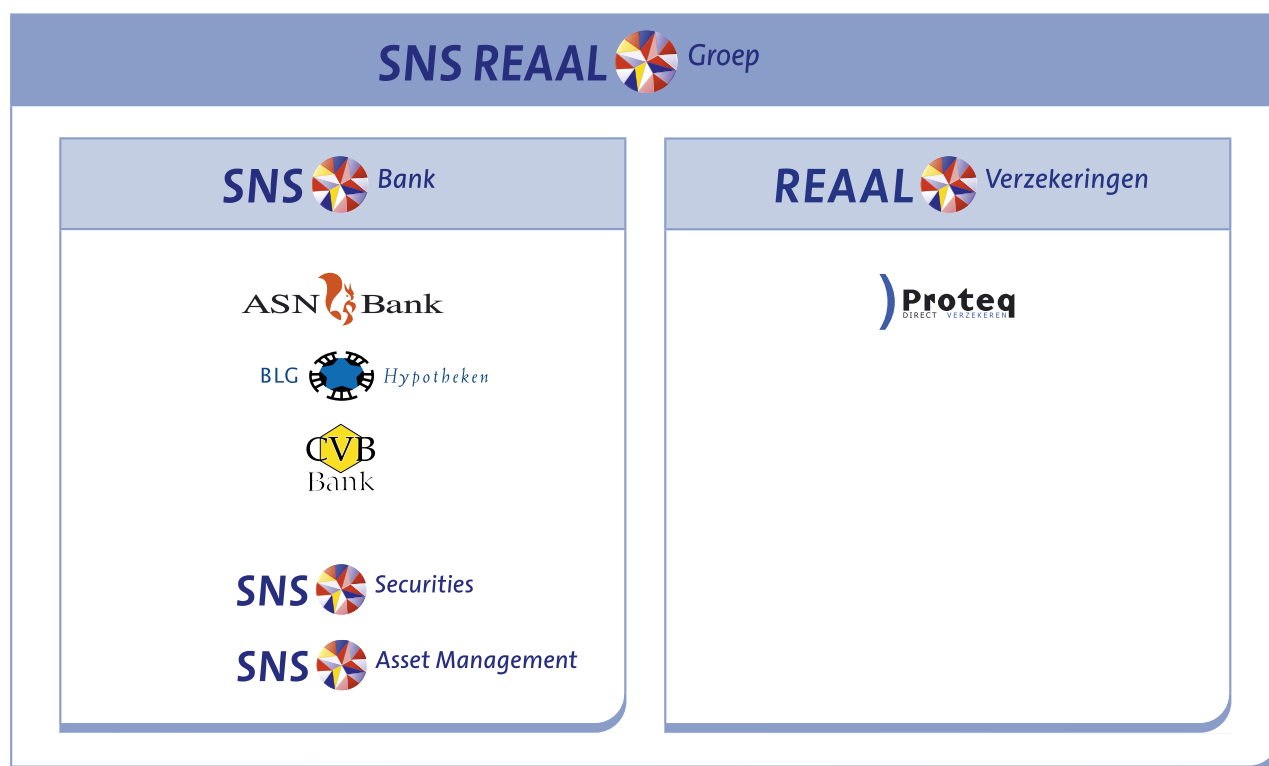
¹⁾ De heer Henneke is per 1 januari 2005 teruggetreden als lid van de Hoofddirectie SNS Bank.

²⁾ De heer Janssen heeft per 1 april 2005 een functie elders aanvaard.

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

Commerciële structuur



REAAL Verzekeringen biedt basisscholen en scholen voor speciaal onderwijs de mogelijkheid om financiële steun aan te vragen voor een cultuur-educatief project. Denk bijvoorbeeld aan een museumbezoek met alle klassen, het maken van een musical of het geven van een serie dramalessen. Dit ‘extra potje geld’ wordt altijd aangeboden via de financieel adviseur: een unieke en alom gewaardeerde manier om onze betrokkenheid te tonen bij de samenleving. Het scholenproject wordt mogelijk gemaakt door SNS REAAL Fonds.

Christel Withaar

Accountmanager vanuit
SNS Distributie



Openbare Basisschool de Koekoek in Utrecht. Project: de leerlingen nemen deel aan verschillende workshops op het gebied van muziek, dans, toneel, beeldende vormgeving, schilderkunst, sport, mode, proza en journalistiek. Doel: in het kader van het 100-jarig bestaan van de school een culturele impuls geven aan de leerlingen én expertise overdragen aan de leerkrachten.

‘Als we met mensen van school over ons scholenproject praten, dan zijn ze in eerste instantie vaak een beetje terughoudend. Ze denken: er zit vast een addertje onder het gras. We leggen daarom altijd heel goed uit dat we geen enkele tegenprestatie verwachten, dat we dit doen uit betrokkenheid én omdat REAAL een onderwijsachtergrond heeft. Als dat eenmaal duidelijk is, worden ze heel enthousiast en komen ze met de meest creatieve ideeën.

Een bijzonder gebaar

‘Zelf heb ik trouwens ook een onderwijsachtergrond, ik heb de pedagogische academie onderwijskunde gedaan. Vandaar dat deze projecten me zo aanspreken. Ik heb bij het scholenproject een rol ‘achter de schermen’. Het gaat er juist om dat tussenpersonen en financieel adviseurs de kans grijpen om scholen met dit aanbod te benaderen. Zo kunnen ze eens op een andere manier het merk REAAL Verzekeringen naar buiten brengen. Vaak hebben onze intermediairs al contact met scholen in de buurt, het is natuurlijk bijzonder om zo’n gebaar te kunnen maken!’

Cultureel

‘SNS REAAL Fonds beoordeelt of het project aan de eisen voldoet en of de subsidie wordt toegekend. Een nieuw klimrek is natuurlijk niet iets cultureels. Maar meestal komen de scholen met prima plannen, zoals een wereldfeest, een boekbespreking met een bekende kinderboekenschrijver of een theaterproject met dansworkshops. Scholen kunnen de steun echt heel goed gebruiken. Normaal gesproken hebben ze voor deze projecten bijna nooit geld. Persoonlijk vind ik het altijd mooi om te zien hoe positief zowel de school, als de tussenpersoon op het project reageren. De onderwijswereld en de verzekeringswereld zijn enorm verschillend. Maar op deze manier blijken ze elkaar toch ineens te raken.’

Betrokken



zijn en blijven

‘De onderwijswereld en de verzekeringswereld zijn enorm verschillend. Maar op deze manier blijken ze elkaar toch ineens te raken.’

Goed op weg als favoriete retailspecialist

In 2004 hebben wij het uitstekende nettoresultaat van € 310 miljoen behaald. Het rendement op het eigen vermogen bevindt zich met 17,2% op ruim voldoende niveau en de efficiencyratio's van onze bank en verzekeraar behoren tot de beste in hun bedrijfstak. Dit hebben wij kunnen realiseren in een economisch niet bijster gunstig klimaat, met deels krimpende markten. We hebben in 2004 wederom onze commerciële positie verstevigd, zijn nieuwe samenwerkingsverbanden aangegaan, hebben kantoren geopend en innovatieve producten en diensten op de markt gebracht. Hiermee is weer een belangrijke stap gezet op weg naar ons doel: de favoriete retailspecialist worden van financieel Nederland.

Met de term 'retailspecialist' willen wij uitdrukken dat wij strategisch een bewuste en typerende keuze hebben gemaakt voor:

- ⊙ Het bedienen van twee doelgroepen: particuliere klanten en kleinere bedrijven in Nederland
- ⊙ Het aanbieden van producten op drie gebieden: 'hypotheken', 'vermogensopbouw' (sparen & beleggen) en 'verzekeringen' (leven, pensioen & schade)
- ⊙ Het leveren van onze producten op een sterk gestandaardiseerde wijze

Hiertoe gebruiken wij zowel directe distributiekkanalen, dat wil zeggen onze kantoren, het internet en de telefoon, als het indirecte kanaal, de 'business to business' met tussenpersonen.

Wij hebben ons duidelijk gespecialiseerd: al onze aandacht, mensen en middelen zijn gefocust op deze strategie. Deze focus op klanten en producten moet resulteren in betere producten en service, een betere marge en uiteindelijk leiden tot tevreden klanten die ons verkiezen als hun favoriete bank en/of verzekeraar. De resultaten van de afgelopen jaren onderstrepen dat wij met onze specialisatie goed op weg zijn.

Veel gerealiseerd in 2004

Op weg naar ons geschetste doel hebben wij ook in 2004 de nodige organisatorische stappen gezet.

⊙ Meer eenheid en uniformiteit

Begin 2004 hebben wij een gemeenschappelijk beeldmerk ingevoerd voor de groep, de bank en de verzekeraar: de caleidoscoop. Ook sluiten de namen nu logisch op elkaar aan: SNS REAAL Groep, SNS Bank en REAAL Verzekeringen. De bank en de verzekeraar zijn erin geslaagd zich commercieel te profileren als alert en innovatief: de nieuwe, eigentijdse uitdagers in de markt.

Het realiseren van synergievoordelen, een fundament van de fusie van destijds, betaalt zich uit bij de gezamenlijke productontwikkeling, hoogwaardige administratieve verwerking en ondersteuning door centrale afdelingen. In 2004 hebben wij de P&O-activiteiten gebundeld en de facilitaire diensten gecentraliseerd. Dit alles komt de aansturing, de effectiviteit en de efficiency ten goede.

⊙ **Meer consistentie en structuur**

In 2004 hebben wij belangrijke stappen gezet bij het versterken van ons risicobeheer. De organisatorische inbedding is verder verbeterd. De 'economic capital'-methode wordt toegepast bij het onderbouwen van onze beleidskeuzes. Een strikte kostenbewaking vormt al geruime tijd onderdeel van ons beleid. Standaardisatie van producten en processen, en (kosten)discipline zijn nu eenmaal essentiële 'technieken' van een succesvolle retailspecialist. Zonder dat de klant dit ziet als onpersoonlijk!

⊙ **Meer beheersing en voorspelbaarheid**

De bij het vorige punt genoemde aanpassingen hebben geleid tot een nog betere beheersing van onze bedrijfsvoering en een betere voorspelbaarheid van ons resultaat. SNS REAAL Groep krijgt dan ook het financiële profiel van een echte retailer: een gestage – in belangrijke mate voorspelbare – groeier, met tegelijkertijd een laag risicoprofiel en een hoog kostenbewustzijn. Het gaat dus om een bewust gestuurde en beheerste ontwikkeling van het bedrijf. Wat natuurlijk niet wegneemt dat wij mede afhankelijk blijven van economische en politieke omstandigheden, van renteontwikkelingen en van beurskoersen. Onze analyses geven aan dat SNS REAAL Groep ook onder een stuk minder gunstig economisch scenario een solide bedrijf is.

Onze plannen voor 2005-2007

In deels krappe markten zijn voor onze kernproducten de afgelopen jaren de marktaandelen volgens plan gegroeid – en soms nog sneller dan volgens onze ambitieuze plannen. Voor de komende periode van drie jaar hebben wij een uitgebreid Operationeel Plan 2005-2007 vastgesteld. Dit plan bevat een groot aantal commerciële en operationele doelstellingen en deelplannen. Daarnaast onderscheiden we nog twee algemene doelen.

⊙ **Een zo eenvoudig mogelijke organisatie**

Een (relatief) eenvoudige organisatie betekent een belangrijk voordeel ten opzichte van onze concurrenten, de grootbank-verzekeraars. Een eenvoudige organisatie en een kraakheldere strategie vragen immers om minder coördinatie en leiden bijna automatisch tot effectievere communicatie en snellere besluitvorming. Het geeft ook rust en focus in het bedrijf. Het belang van eenvoud en duidelijkheid mag niet worden onderschat. Dit geldt des te meer naarmate onze samenleving meer complex en turbulent wordt. We zullen hier in de komende planperiode extra aandacht aan geven.

⊙ **Een onderscheidend merk- en positioneringsbeleid**

Een uitgekiend merkenbeleid is misschien wel de belangrijkste voorwaarde voor een succesvolle uitvoering van onze strategie. In retailzaken is de kracht van het merk zeer bepalend voor het onderscheid ten opzichte van de concurrentie, voor de perceptie van de klant en voor het koopgedrag.

Probleem is dat financiële instellingen in de ogen van hun klant juist erg op elkaar lijken. Onderzoek onder particuliere en zakelijke klanten van banken toont aan dat men in Nederland vrij indifferent is over zijn of haar financiële dienstverlener. Het gaat om goed advies, om kosten en om service. Merkbeleving speelt veel minder een rol. Onze producten en onze merken worden niet ervaren als trendy of sexy; ze zijn niet tastbaar, ze zijn smaak- en geurloos en inspireren niet vaak tot positieve gedachten. Niemand krijgt van zijn bank of verzekeraar, laat staan van hun producten, een 'feel good'-gevoel.

Hoe ons dan toch zoveel mogelijk te onderscheiden? De kwaliteit en de kosten van onze producten en de effectiviteit van onze marketing zijn in dit kader slechts randvoorwaarden. Hetzelfde geldt voor de kwaliteit van onze administratieve afhandeling en van onze ICT. Onze publicitaire en in het bijzonder onze reclamecampagnes zijn weliswaar opvallend en anders van toon, maar zijn toch in eerste instantie goed voor onze naamsbekendheid.

Dé beslissende factor voor succes van de financiële retailer – bij ontbreken van een onderscheidend merk met grote ‘emotionele’ aantrekkingskracht en tastbaar ‘warme’ producten – is de medewerker met klantcontact. Die medewerker is traditioneel altijd al het gezicht van het bedrijf naar de klant, of het nu gaat om de eindconsument of het intermediair. Het gaat echter verder. De medewerker die een consistent en voorspelbaar gedrag vertoont, bepaalt in belangrijke mate de identiteit van het merk.

Als wij zeggen dat onze hoofdmerken staan voor toegankelijkheid, transparantie en integriteit; dat we een sympathiek bedrijf zijn dat zich richt op de wensen van de klant; dat we vakkundig zijn, alert zijn, een no-nonsense bedrijf zijn; dan dienen onze medewerkers dit consequent waar te maken, in deze waarden te geloven en die uit te stralen. Die uitstraling bepaalt de merkbeleving van de klant.

Uitdaging

De grote uitdaging voor het management is om die merkbeleving consistent, voorspelbaar en herkenbaar te laten zijn. Elke dag en in iedere situatie. Dit vergt een meerjarige totaalbenadering, bestaande uit opleidings- en trainingsprogramma's en cultuur- en communicatietrajecten. Een uitdaging voor iedereen, op elk niveau, in ons bedrijf.

En wie weet, misschien krijgen onze klanten dan toch een ‘feel good’-gevoel: ‘Bij SNS REAAL zijn ze altijd vriendelijk en geïnteresseerd (sympathiek en persoonlijk). Ze zijn ook steeds goed voorbereid (professioneel). En ze komen altijd hun beloftes na (betrouwbaar).’

De Raad van Bestuur heeft veel vertrouwen in de toekomst van ons bedrijf!

Namens de Raad van Bestuur van SNS REAAL Groep,



Sjoerd van Keulen
Voorzitter





Bericht Raad van Commissarissen

2004 is voor SNS REAAL Groep een zeer goed jaar geweest. De ambitieuze begroting voor het verslagjaar werd ruim gerealiseerd. Zowel in commercieel als in organisatorisch en operationeel opzicht zijn het afgelopen jaar weer belangrijke stappen gezet. Verdere stappen op weg naar de realisatie van de missie om als SNS REAAL Groep de favoriete retailspecialist van Nederland te worden. Wij danken het management en de medewerkers die in belangrijke mate verantwoordelijk zijn geweest voor het succes van 2004.

Jaarrekening en winstbestemming

Na controle door de externe accountant KPMG en een zorgvuldige voorbereiding door het Audit Committee is de jaarrekening 2004 door de Raad van Commissarissen goedgekeurd in de vergadering van maart 2005. De nettowinst van € 310 miljoen wordt als onderdeel van de winstbestemming toegevoegd aan het eigen vermogen.

Samenstelling Raad van Commissarissen

Op 5 augustus 2004 ontviel ons de heer Simons die sedert de fusie in 1997 commissaris van SNS REAAL Groep is geweest. Zijn deskundige inbreng, brede kijk op zaken en sterke persoonlijke betrokkenheid wordt door ons zeer gemist. Wij zijn John Simons veel dank verschuldigd voor zijn jarenlange professionele en persoonlijke bijdrage.

In maart 2004 zijn de heren Bouma en Van Heeswijk herbenoemd voor een periode van vier jaar. Voorafgaand aan deze herbenoeming heeft de Raad buiten aanwezigheid van beide heren de herbenoeming besproken. Ook de Centrale Ondernemingsraad heeft voorafgaand aan de herbenoeming met beide heren gesproken en stond positief tegenover hun herbenoeming.

De Raad van Commissarissen bestaat op dit moment uit zeven personen (voor hun curriculum vitae, zie pagina 130). Begin 2005 is de profielschets voor de samenstelling van de Raad van Commissarissen aangepast.

Samenstelling Raad van Bestuur en Hoofddirecties

De Raad van Bestuur en de Hoofddirecties van SNS Bank en REAAL Verzekeringen zijn evenals in 2003 ook in 2004 niet gewijzigd.

Vanwege een langere periode van afwezigheid door ziekte, maar ook door verschil van inzicht, heeft de heer Henneke zich per 1 januari 2005 teruggetrokken uit de Hoofddirectie van SNS Bank. Wij zijn de heer Henneke erkentelijk

voor de wijze waarop hij zich sinds 1998 van zijn taken en verantwoordelijkheden heeft gekweten. Het vertrek van de heer Henneke heeft geleid tot een herverdeling van de aandachtsgebieden binnen de Hoofddirectie van SNS Bank.

De heer Th. Janssen, lid van de Hoofddirectie van SNS Bank, heeft te kennen gegeven zijn loopbaan buiten ons concern voort te willen zetten. Wij zeggen de heer Janssen, die op 1 april a.s. vertrekt, dank voor de wijze waarop hij zich meer dan vijf jaar voor SNS Bank heeft ingezet.

Vergaderingen van de Raad van Commissarissen

De Raad Van Commissarissen heeft in het verslagjaar negen keer vergaderd, waarvan eenmaal buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur. In laatstgenoemde vergadering is de samenstelling en het eigen functioneren van de Raad besproken, alsmede de relatie met de Raad van Bestuur en de kwaliteit van de voor de Raad beschikbare informatie.

De vergaderingen van de Raad van Commissarissen worden voorbereid in het Technisch Overleg waaraan de voorzitter en vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen, de voorzitter van de Raad van Bestuur en de Chief Financial Officer deelnemen.

Tijdens de vergaderingen van de Raad van Commissarissen is in het verslagjaar aan de hand van presentaties van gedachten gewisseld over onder meer het sociaal beleid, IFRS, maatschappelijk verantwoord ondernemen, kapitalisatie en risicomanagement. Bij twee van de vergaderingen is de Raad door de voltallige Hoofddirectie van SNS Bank en REAAL Verzekeringen uitvoerig geïnformeerd over onder meer marktontwikkelingen, veranderingen in de organisatie, plannen voor de komende periode en voortgang van belangrijke projecten.

Per kwartaal wordt voor de Raad een risicomanagement-rapportage opgesteld die in de vergadering wordt besproken en toegelicht.

De kwartaal-, halfjaar- en jaarcijfers worden in de Raad uitvoerig besproken. Voorafgaand aan deze bespreking brengt het Audit Committee verslag uit van haar bevindingen in de vorm van een advies aan de Raad. Bij de bespreking van de jaarcijfers zijn ook de externe accountant en de externe actuaire aanwezig.

De Raad van Bestuur heeft de Raad volop betrokken in de discussie over de kapitalisatie van de Groep. De vermogenspositie van SNS REAAL Groep is meer dan voldoende voor de autonome groei. Voor niet-autonome groei, vooral als het gaat om de overname van grotere marktpartijen, is extra kapitaal nodig. In het kader van de groeistrategie is het verstandig hierop voorbereid te zijn. Een eventueel besluit om externe aandeelhouders aan te trekken zou een bijzondere stap betekenen in de historie van de Groep.

In de decembervergadering 2004 van de Raad is het Operationeel Plan 2005-2007 goedgekeurd. De eerder ingezette strategie zal met kracht worden voortgezet: 2004 heeft immers opnieuw laten zien dat de strategie werkt.

‘Corporate governance’ en de nieuwe wet- en regelgeving zijn in de Raad aan de orde gekomen. Dit heeft geleid tot aanpassing van de statuten en voorstellen voor aanpassing van de verschillende reglementen (zie het hoofdstuk ‘Corporate Governance’, pagina 45).

In de vergadering van februari 2005 is goedkeuring gegeven aan het voornemen om tot decertificering van de aandelen SNS REAAL Groep over te gaan. Het bestuur van de Stichting Beheer heeft vervolgens conform besloten. De Stichting Beheer wordt daardoor rechtstreeks aandeelhouder – en tevens enig aandeelhouder – van SNS REAAL Groep. De Raad van Bestuur heeft niet langer zitting in het bestuur van de Stichting Beheer.

Vergaderingen van het Audit Committee

Het Audit Committee bestaat uit de heren Van Heeswijk (voorzitter), Den Hoed en Huisman. Ook de heer Simons was lid van deze commissie. In het verslagjaar kwam het Audit Committee zesmaal in vergadering bijeen. Alle vergaderingen werden bijgewoond door de voorzitter van de

Raad van Bestuur, de chief financial officer, de externe en de interne accountant. In mei 2004 stond een themabijeenkomst van het Audit Committee geheel in het teken van IFRS.

In de vergaderingen is veel aandacht besteed aan het bespreken van de kwartaal-, halfjaar- en jaarcijfers. Ook de accountantsrapporten, het actuariële verslag, de managementletters en de rapportages van de Concern Audit Afdeling zijn vaste agendapunten. Actiepunten ter verbetering van procedures en processen worden naar de mening van het Audit Committee door het management adequaat opgepakt. Ten aanzien van essentiële projecten heeft het Audit Committee verzocht om via periodieke voortgangsrapportages op de hoogte te worden gehouden.

Andere onderwerpen die zijn besproken betreffen het risicomanagementbouwwerk, de ‘litigation statement’, Basel II, de opdrachtbrief voor de externe accountant, de onafhankelijkheid van de externe accountant en het extern uitgevoerde onderzoek naar het functioneren van de Concern Audit Afdeling.

De Raad van Commissarissen ontvangt de notulen van de Audit Committee-vergaderingen. Vast agendapunt op de vergaderingen van de Raad van Commissarissen vormen de mededelingen van het Audit Committee.

De Remuneratie-, Selectie- en Benoemingscommissie

In 2004 is de Remuneratie-, Selectie- en Benoemingscommissie ingesteld. Deze commissie bestaat uit de heren Van de Kar (voorzitter), Bouma, Muller en Kortmann. Eind 2004 is de commissie voor de eerste maal bijeen geweest, gevolgd door een tweede vergadering begin 2005. Naast de werkwijze en het reglement van de commissie is gesproken over de vaststelling van de systematiek van variabele beloning voor de leden van de Raad van Bestuur en de Hoofddirecties. Ook zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur beoordeeld gaat worden.

Contacten met de Centrale Ondernemingsraad

Een wisselende afvaardiging van de Raad van Commissarissen neemt twee keer per jaar deel aan de overlegvergaderingen die de Raad van Bestuur heeft met de Centrale

Ondernemingsraad. Ook blijft de Raad via de notulen van deze overlegvergaderingen op de hoogte van de actuele thema's op het gebied van de medezeggenschap.

De Statuten van SNS REAAL zijn aangepast aan de nieuwe structuurwetgeving. Hiermee heeft de Centrale Ondernemingsraad een versterkt aanbevelingsrecht gekregen ten aanzien van de benoeming van een derde van de commissarissen in de Raad.

Utrecht, 9 maart 2005

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

In memoriam drs. J.W.M. Simons

Op 5 augustus 2004 overleed John Simons, 69 jaar oud, die zich met grote betrokkenheid voor ons bedrijf heeft ingezet. Meer dan tien jaar, van 1978 tot 1989, bekleedde hij de functie van directievoorzitter van Hooge Huys Verzekeringen. Sinds 1997, het jaar van de fusie tussen SNS Groep en REAAL Groep, was hij commissaris van SNS REAAL Groep. Zijn brede belangstelling en zijn inzet, kennis en ervaring leidden ertoe dat hij ook na zijn pensionering een groot aantal commissariaten en nevenfuncties vervulde. Zijn professionele en persoonlijke bijdrage blijft in onze herinnering.

Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur



Verslag Raad van Bestuur

SNS REAAL Groep heeft een financieel en commercieel voortreffelijk jaar achter de rug. De nettowinst is met 27,6% gegroeid tot € 310 miljoen. Gezien de resultaten zullen wij onze strategie om ons te ontwikkelen tot ‘favoriete retailspecialist’ via productleiderschap voor onze kernproducten met kracht voortzetten. In 2004 hebben wij in dat kader vele zaken tot stand gebracht en onze plannen voor 2005 en latere jaren zijn niet minder ambitieus.

Financieel

- De nettowinst is met 27,6% toegenomen tot € 310 miljoen.
- Het rendement op het eigen vermogen is gestegen van 15,9% naar 17,2%.
- De efficiencyratio van SNS Bank is fors verbeterd van 64,6% tot 59,8%.
- De bedrijfskosten-premieverhouding van REAAL Verzekeringen verbeterde van 16,4% tot 16,1%.

Commercieel

- Hypotheeken: het marktaandeel is van 8,4% in 2001 gestegen tot 9,1% ultimo 2004. De hypotheekportefeuille is in vijf jaar tijd meer dan verdubbeld.
- Sparen: het marktaandeel is tussen 2001 en ultimo 2004 gehandhaafd op 5,7%. Het spaartegoed is in vijf jaar tijd met meer dan 50% toegenomen.
- Individuele levensverzekeringen: het marktaandeel in nieuwe productie periodieke premie is toegenomen van 6,5% in 2001 tot 12,6% ultimo 2004.

Activiteiten in 2004

- Er is een gemeenschappelijk beeldmerk ingevoerd: de caleidoscoop. Bovendien sluiten de namen van SNS REAAL Groep, SNS Bank en REAAL Verzekeringen logisch op elkaar aan na de naamswijziging van de verzekeraar.
- In het kader van de doorlopende kostenbewaking

en efficiencyprojecten zijn onder meer de facilitaire diensten gecentraliseerd tot een gemeenschappelijke stafafdeling en zijn de P&O-afdelingen gebundeld op groepsniveau. Het aantal medewerkers van de groep nam af met circa 300 (fte's).

- Het risicobeheer is verder versterkt, zowel wat de organisatie als de uitvoering betreft.
- Het kantorennet van SNS Bank in de Randstad is verder uitgebreid met vestigingen in Haarlem, Nieuwegein en Spijkenisse.
- Het hele jaar door zijn innovatieve producten ontwikkeld, waarvan er diverse zijn genomineerd (zie de kaders op pagina 26).
- De portefeuilles van Zurich Nederland, Univé en REAAL Overlijdenszorg zijn vrijwel geheel geïntegreerd.
- De synergie bij de verkoop is sterk toegenomen: steeds meer gezamenlijk ontwikkelde producten worden via steeds meer verkoopkanalen verkocht.
- Er is en wordt veel aandacht besteed aan het voorbereiden op, en het implementeren van, nieuwe wet- en regelgeving, zoals IFRS, Basel II, Corporate Governance, de Wet financiële dienstverlening en de Wet-Witteveen.
- Bij SNS Bank is voor zowel de particuliere als de zakelijke businessline een centrale aansturing van de verkooporganisatie gerealiseerd.
- Met diverse nieuwe partners zijn samenwerkingsovereenkomsten gesloten, waaronder Route Mobiel.

SNS REAAL Groep: een aantal plannen voor 2005

- Onze positionering als favoriete retailspecialist wordt verder versterkt
- Het kantorennet in de Randstad wordt verder uitgebreid
- De vermogensopbouw krijgt een extra impuls, zowel ‘geadviseerd’ als ‘doe-het-zelf’
- De ‘Ondernemersdesk’-formule wordt krachtig in de markt gezet
- De internettoepassingen worden verder uitgebreid
- De top-200-intermediairs krijgen nog nadrukkelijker aandacht
- De positie bij inkoopcombinaties wordt verder versterkt
- Het volmachtbedrijf wordt uitgebreid

SNS REAAL Groep ontwikkelt zich tot de favoriete retailspecialist in Nederland. Wat financiële producten betreft leggen wij ons toe op onze kernproducten in de categorieën hypotheek, vermogensopbouw (sparen & beleggen) en verzekeringen (leven, pensioen & schade). In deze productgroepen willen wij ‘productleider’ zijn, wat betekent dat wij streven naar een top-3-positie in de markt. Qua doelgroepen richten wij ons op de particuliere consument (de retailmarkt) en het midden- en kleinbedrijf, samen aangeduid met ‘retail(plus)markt’.

Strategische doelstellingen

SNS REAAL Groep heeft enkele jaren geleden vier strategische doelstellingen vastgesteld, die ertoe moeten leiden dat het doel om de favoriete retailspecialist te worden, wordt bereikt. Gezien de in 2003 en 2004 behaalde positieve commerciële en financiële resultaten, wordt de strategie met kracht voortgezet.

Strategische doelstellingen

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

Plussen...

SNS REAAL Groep is in staat de strategie succesvol uit te voeren, dankzij het benutten van de sterke punten van onze onderneming. Onze verhoudingsgewijs beperkte omvang stelt ons in staat slagvaardig te reageren op marktveranderingen. Wij hebben laten zien synergievoordelen ook daadwerkelijk te kunnen benutten. Er zijn innoverende producten ontwikkeld en via meerdere distributiekanaalen in de markt gezet. Naast goede en actuele producten beschikken wij over een uitstekende verwerking, wat door onze klanten en intermediairs ook zo wordt ervaren.

SNS REAAL Groep heeft laten zien te kunnen groeien in een concurrerende markt. Ons bedrijf is financieel sterk met een groeiende winst- en rendementsontwikkeling en gezonde efficiencyratio's.

SNS REAAL Groep beschikt over deskundige en gemotiveerde medewerkers, wat zich ook weerspiegelt in de positieve uitkomsten van de medewerkerstevredenheids-onderzoeken.

...en minnen

We hebben ook minder sterke punten en we werken hard om die te verbeteren. SNS Bank heeft, in tegenstelling tot REAAL Verzekeringen, nog geen landelijke aanwezigheid. Dat wordt snel opgevuld door uitbreiding van het kantorennet in de Randstad. Dit gebied is voor ons in potentie een enorme groeimarkt.

De naamsbekendheid van SNS Bank en REAAL Verzekeringen is behoorlijk, maar kan hoger. Intensieve campagnes gaan hier uitkomst bieden. Zeker bij de zakelijke dienstverlening, met onze Ondernemersdesk-formule, moeten we nog meer ‘naam maken’. Ook de kernproductgroep ‘vermogensopbouw’ heeft een impuls nodig. SNS REAAL Groep kan autonome groei zelf financieren, evenals kleinere overnames. Maar voor grote overnames zijn alternatieve financieringsconstructies voorbereid.

Doelstelling 1

Structurele waardeontwikkeling

Het streven naar een structurele waardeontwikkeling van het concern als geheel is de hoofddoelstelling van SNS REAAL Groep. 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. Verwezenlijking van de andere drie strategische doelstellingen draagt daar direct of indirect toe bij. Doorlopende punten van aandacht voor alle onderdelen van het concern vormen de kostenbeheersing en de risicobeheersing. In het kader van de concentratie op kernactiviteiten is SNS REAAL Invest inmiddels vrijwel geheel afgebouwd.

Rendement gestegen

Kapitaal is een schaars productiemiddel en dient daarom zo effectief mogelijk te worden ingezet. Dit betekent dat bij beleidskeuzes rekening moet worden gehouden met de (verwachte) rendementen en de kosten- en risicoaspecten

van de verschillende alternatieven. Zeker in de financiële markt, waarin de sterke concurrentie leidt tot steeds krappere marges op de producten, is het van belang te kiezen voor activiteiten met een zo hoog mogelijke toegevoegde waarde en rentabiliteit, bij een beheersbaar risico. Deze benadering – het waardedenken – leidt tot de beoogde structurele waardeontwikkeling van SNS REAAL Groep.

Concreet vereist SNS REAAL Groep voor alle activiteiten en producten een structureel rendement op het ingezette vermogen van 12,5% na belasting. In 2004 is het rendement op het eigen vermogen van SNS REAAL Groep toegenomen tot 17,2%.

Bij het maken van verantwoorde beleidskeuzes ten behoeve van de gewenste structurele waardeontwikkeling, wordt gebruik gemaakt van de ‘economic capital’-methode. Hierbij worden de activiteiten gecorrigeerd voor de bijbehorende risico’s. Deze methodiek wordt inmiddels toegepast door de Groep. Berekeningen wijzen uit dat het aanwezige kapitaal groter is dan het ‘economic capital’, ofwel het kapitaal dat vereist is wanneer voor alle risico’s is gecorrigeerd. Met andere woorden: wij zijn ruim gekapitaliseerd.

Continue kostenbewaking

Zeker voor een retailspecialist is een voortdurende bewaking van de kosten van groot belang. Groep, bank en verzekeraar hebben daaraan veel aandacht gegeven, met als gevolg dat de kosten in 2004 zijn gedaald. Efficiencymaatregelen hebben geleid tot een daling van het totale aantal medewerkers (op basis van een volledige werktijd) met circa 300, ofwel 5% van het personeelsbestand.

Risicobeheersing versterkt

Veel aandacht is in 2004 uitgegaan – en zal ook in 2005 uitgaan – naar verdere versterking van het risicomanagement bij Groep, bank en verzekeraar, zowel wat de organisatorische verankering als het beleidsinstrumentarium betreft (zie verder het hoofdstuk ‘Risicobeheer’, pagina 47).

Het relatief hoge niveau van de post ‘Waardeveranderingen van vorderingen’, plus de onzekere economische vooruitzichten voor 2005, vereisen een voortzetting – en bij bepaalde producten aanscherping – van het prudente kredietbeleid.

REAAL Verzekeringen heeft in 2004 veel werk verzet om de risicobeheersing verder te versterken. Procesmatig en organisatorisch – bijvoorbeeld door de instelling van het Kredietcomité – zijn de nodige stappen genomen. In 2005 wordt deze aanpak met kracht voortgezet.

Prijsbeleid: sturen op marge

Bij het vaststellen van de prijs van een product wordt rekening gehouden met de kosten, de risico’s en het kapitaalbeslag ervan. Keuzes worden gemaakt op basis van de (berekende) marge en tijdens de ‘looptijd’ van het product wordt de marge voortdurend bewaakt.

Afbouw SNS REAAL Invest

SNS REAAL Groep richt zich als retailspecialist op een aantal kernproducten. Het schaarse kapitaal wordt zoveel mogelijk daarvoor ingezet. In het verlengde daarvan is in 2002 besloten de activiteiten van SNS REAAL Invest geheel af te bouwen.

In 2004 is de verkoop van deelnemingen van Invest met kracht voortgezet. De 100%-belangen in TMF, Abfin, Leaseco en TransNed Lease, evenals het minderheidsbelang in InfraDesign, zijn verkocht. Circa 90% van de portefeuille van Invest is nu van de hand gedaan.

De afbouw van SNS REAAL Invest leidt er tevens toe dat het risicoprofiel van de Groep wordt verlaagd en de financieringsstructuur binnen de Groep wordt versterkt. Deze factoren zijn van belang voor de ‘ratings’ van SNS REAAL Groep en SNS Bank.

Waardeontwikkeling in brede zin

Het begrip ‘structurele waardeontwikkeling’ omschrijven wij breder dan alleen in economische componenten. Wij zien ook investeringen in de maatschappij en in medewerkers als waardetoevoegingen. Niet voor niets is ‘maatschappelijke betrokkenheid’ een van onze ondernemingsprincipes. Onze verankering in de maatschappij en de ontplooiing van onze medewerkers zijn essentiële bouwstenen voor de verdere waardeontwikkeling van de onderneming (zie ook de hoofdstukken ‘Maatschappelijk verantwoord ondernemen’ op pagina 59 en ‘Personeel & Organisatie’ op pagina 61).

Doelstelling 2 Focus op retail(plus)klanten

SNS REAAL Groep ontwikkelt zich tot de favoriete retailspecialist in Nederland. Wij ontwikkelen op basis van de wensen van de klant innovatieve producten met een goede prijs-kwaliteitverhouding en beschikken over hoogwaardige administratieve verwerking voor grote aantallen transacties. Wij maken het regelen van financiële zaken eenvoudig en laagdrempelig, met veel ‘doe-het-zelf’-producten en – waar nodig – met advisering door betrouwbare en sympathieke medewerkers.

Retaildenken bevorderen

De financiële retail(plus)markt vertoont steeds meer kenmerken van de markten waarin supermarkten en warenhuizen opereren. Daar is men al langer gewend aan snel inspelen op de veranderende wensen van de klant, frequente aanpassingen van het assortiment, geringe klantentrouw en het werken met grote omzetten en smalle marges. De financiële wereld gaat dezelfde kant op: de concurrentie neemt toe, de marges verkrappen bij zowel banken als verzekeraars, klanten wisselen gemakkelijker van bank of tussenpersoon en regelen vaker zelf een spaarrekening of verzekering via internet.

Wij leren van de ervaringen van andere retailbedrijven. Zij – en wij – zien ‘retail’ ook als een mentaliteit, een houding naar de klant. Een van onze centrale thema’s voor de komende jaren is om het ‘retaildenken’ nog sterker te benadrukken. Iedere medewerker van SNS REAAL Groep moet doordringen zijn van het belang om ‘in de huid van de klant te kruipen’. Onze opleidings- en trainingsprogramma’s worden op het retaildenken afgestemd. In een wereld waarin financiële producten sterk op elkaar lijken, is het immers de medewerker die het verschil maakt.

Wet financiële dienstverlening: grote gevolgen

De Wet financiële dienstverlening (Wfd), die in 2005 wordt ingevoerd, heeft grote gevolgen voor de financiële wereld. De Wfd beoogt de belangen van de consument van financiële diensten te beschermen en ook de belangen van de financiële dienstverleners. Onder meer op het gebied van transparantie van de producten, de deskundigheid van de adviseurs en de bemiddelaars en hun zorgplicht voor de klant worden strikte eisen gesteld. Voor de bank en de verzekeraar, die al aan vele wettelijke vereisten voldoen,

is de Wfd minder ingrijpend dan voor het intermediair. Aangezien zowel de bank als de verzekeraar veel zaken met tussenpersonen doet, ondersteunen wij hen met professionele voorlichting en opleiding.

SNS Bank

SNS Bank verkoopt haar producten via de kantoren, het intermediair, internet en de telefoon, waarbij de klant de gewenste ingang voor de dienstverlening kiest. Het kantorennet vormt de basis van het distributienetwerk, gezien het belang van ‘fysiek klantcontact’. De praktijk wijst uit dat een kantoor een positieve invloed heeft op de andere distributiekanaalen: de relatie met het naburige intermediair wordt versterkt en internetklanten blijken relatief vaak ‘geclusterd’ rond een kantoor. Voor ‘doe-het-zelf’-producten, die geen advies behoeven, stimuleert SNS Bank het gebruik van internet.

Kantorennet: op weg naar landelijke dekking

Gezien de bijna letterlijk centrale rol van een kantoor is een goede landelijke dekking van belang. SNS Bank beschikt van oudsher over relatief weinig kantoren in de Randstad. Sinds 2002 wordt daarom in hoog tempo het kantorennet in dat gebied ontwikkeld. In 2004 zijn kantoren geopend in Haarlem, Nieuwegein en Spijkenisse. Het aantal vestigingen in de Randstad is daarmee opgelopen tot 15, op weg naar het beoogde Randstedelijke netwerk van 20 à 25 kantoren. Landelijk gezien neemt het totale aantal kantoren van SNS Bank – ultimo 2004: 176 – overigens af. Uitgangspunt is het streven naar kwaliteitsverhoging van het netwerk.

Centrale aansturing

In 2004 is een meer centrale aansturing van de kantorenorganisatie gerealiseerd. Het aantal rayons is fors teruggebracht en de vroegere businessline ‘Private Banking’ is geïntegreerd in de businessline ‘Particulieren’, ofwel het retailbedrijf. Deze verbeterde aansturing heeft tot kostenbesparingen geleid.

De businessline ‘Zakelijke Relaties’ kent, evenals de businessline ‘Particulieren’, een centrale aansturing. Ook het kredietrisicomanagement is gecentraliseerd voor wat betreft de analyse en de administratie. Dit leidt tot een verdere kwaliteitsverbetering bij de kredietbeoordeling.



Duurzaam

*‘We willen niet een deel van het probleem blijven,
maar we willen een deel zijn van de oplossing.’*

Als het gaat om duurzaam denken en doen heeft ASN Bank een naam hoog te houden. De bank is in Nederland uitgegroeid tot een autoriteit op het gebied van duurzaamheidsvraagstukken. Jeroen Jansen is als adjunct-directeur van ASN Bank inhoudelijk medeverantwoordelijk voor de koers die de bank op het gebied van duurzaamheid vaart. Maar wat zijn nu precies de criteria die ASN Bank hanteert? En ... hoe maak je ze hard?

Jeroen Jansen

Adjunct-Directeur
van ASN Bank

In 2004 introduceerde ASN Bank het product ASN Ideaalsparen. Een spaarvorm met enerzijds een toprente en anderzijds de zekerheid dat het spaargeld wordt geïnvesteerd in bedrijven die zorgvuldig omgaan met mens, dier en milieu. Jeroen Jansen: 'Daarnaast werken we intensief samen met organisaties als Mensen in Nood, Novib en het Wereldnatuurfonds. We steunen allerlei projecten. Waarom we dat doen? Omdat we een deel van oplossing willen zijn en niet een deel van het probleem willen blijven.'

'Voorop staat – en daar mag geen misverstand over bestaan – dat we een goed financieel rendement willen behalen voor onze klanten. We zijn een professionele winstgevende bank. Het grote verschil is alleen dat we dat niet ten koste van alles willen bereiken. Bij het selecteren van bedrijven voor onze beleggingen letten we daarom – naast de financiële resultaten – óók op de houding ten aanzien van onder andere het milieu, het sociaal beleid, de mensenrechten en kinderarbeid. Om die reden zijn bepaalde ondernemingen voor ons op voorhand uitgesloten. Denk aan de wapenhandel of ondernemingen die fundamentele mensenrechten schenden.'

Eigen analisten

'Voor het selecteren van de ondernemingen hebben we een eigen afdeling met duurzaamheidsanalisten: die zijn voor heel SNS REAAL Groep actief en hebben in de loop der jaren een unieke schat aan ervaring opgebouwd. Onze analisten betrekken informatie van de bedrijven zelf, maar om het beeld zo compleet mogelijk te maken, gebruiken ze ook andere informatiebronnen, zoals rapporten van internationale researchbureaus, berichten in de media en de gegevens van verschillende maatschappelijke organisaties. Het uiteindelijke duurzaamheidsprofiel wordt aan de onderneming voorgelegd en waar nodig aangevuld. Vervolgens bepaalt de selectiecommissie van ASN Bank of het bedrijf groen licht krijgt.'

Marktleider

'De lat ligt bij ons vrij hoog, ik durf zelfs te zeggen het hoogst in Nederland. En dat doen we niet alleen uit idealisme, maar ook omdat we ervan overtuigd zijn dat duurzaam ondernemen de meest verstandige vorm van ondernemen is. Dat lijkt hoogdravend, maar 'een beetje ethisch ondernemen' doet bijna iedereen wel. Door de lat hoger te leggen, lukt het ons om met vlag en wimpel marktleider te zijn op het gebied van duurzaam bankieren. Immers, als mensen besluiten duurzaam te gaan sparen of beleggen, willen ze dat ook bevestigd zien in heldere keuzes. ASN Bank máákt die keuzes. Belangrijk daarbij is dat we ook goed en dankbaar gebruikmaken van onze positie binnen SNS REAAL Groep. Binnen de groep zijn we echt het 'duurzame retailhuiskamer'. Daardoor kunnen we maximaal invulling geven aan ons duurzaamheidsstreven.'

denken en doen

Impuls voor vermogensopbouw

In 2004 is geconstateerd dat de ontwikkeling van de kernproductgroep 'vermogensopbouw' achterbleef bij de doelstellingen. Een van de actiepunten voor 2005 en verder is dan ook om sparen & beleggen een extra impuls te geven. Het gaat hier om een markt die én groeit én in beweging is. De economische situatie en het sociale versoberingsbeleid leiden ertoe dat er meer geld opzij wordt gelegd, voorzichtigheidshalve, of voor het opbouwen van een eigen pensioenpot. Daarnaast is er een beweging van sparen naar minder risicovolle vormen van beleggen. Bovendien gaat de 'vererving' – de vermogensstroom naar de jongere generatie – een steeds grotere rol spelen.

Behalve over een gevarieerd aantal spaar- en beleggingsproducten beschikt SNS Bank over een kwalitatief goed en breed aanbod op beleggingsgebied (zie kader onderaan deze pagina). Als retailspecialist kan de bank vooral het groeiende aantal beleggers met relatief kleine portefeuilles uitstekend van dienst zijn met 'doe-het-zelf'-beleggingsconcepten of begeleide beleggingsvarianten.

Internet: aanhoudend sterke groei

Van meet af aan heeft SNS Bank het 'doe-het-zelf'-bankieren, -sparen en -beleggen gestimuleerd. Het aantal gebruikers en het aantal transacties per gebruiker nemen nog steeds toe. Het gebruik van moderne communicatiemiddelen past in onze filosofie van retailspecialist. De kwaliteit van onze producten en systemen blijkt uit de hoge 'rapportcijfers' die klanten ons geven. Binnen afzienbare tijd wordt ook het geheel geautomatiseerd afsluiten van een aantal (eenvoudige) verzekeringen via internet mogelijk.

Intermediairs: benutten mogelijkheden

SNS Bank maakt veel, en de verkooplabels CVB Bank en BLG Hypotheken maken uitsluitend, gebruik van het intermediair. De circa 2.500 zelfstandige tussenpersonen met wie een relatie wordt onderhouden, verkopen niet alleen veel hypotheek, maar ook spaar- en beleggingsproducten en in toenemende mate verzekeringen. SNS Bank werkt aan het intensiever benutten van de mogelijkheden van dit distributiekanaal, zowel voor de particuliere als de zakelijke markt.

Zakelijke Relaties: de financiële retailer voor het MKB

De businessline 'Zakelijke Relaties' ontwikkelt zich tot de financiële retailer voor het MKB en voor overheden, instellingen, verenigingen en stichtingen. De dienstverlening aan de zakelijke markt is dan ook vergelijkbaar met de wijze waarop SNS Bank de particuliere markt benadert.

De marktbenadering van Zakelijke Relaties kent een onderscheid in drie bedieningsconcepten: 'zelf doen' via snsbank.nl en de telefoon (de SNS Zakenlijn), 'geholpen advies' via de Ondernemersdesk en 'professioneel advies' via Bedrijven & Instellingen.

Ondernemersdesk

Op grotere kantoren van SNS Bank zijn 'desks' ingericht voor de dienstverlening aan vooral het kleinbedrijf. Een belangrijke doelgroep wordt daarnaast gevormd door de ZZP'ers (zelfstandigen zonder personeel); zij komen bij uitstek in aanmerking voor onze zakelijke retailproducten en de combinatie van 'zelf doen' en 'geholpen advies'.

Beleggen: voor elk wat wils

Doe-het-zelf		Met advies		Beheer	
SNS Effectenlijn	SNS Fundcoach	SNS Vermogens-Prisma	SNS Effecten Adviesdesk	SNS Vermogens-beheer	SNS Managed Account
SNS Effectenlijn, voor de actieve 'doe-het-zelf'-beleggers, wordt al jaren gekozen tot de beste internetbroker onder de algemene banken.	SNS Fundcoach is een 'fondsenmarkt' die beleggers helpt bij het zelf samenstellen van een verantwoorde beleggingsportefeuille.	SNS VermogensPrisma is een adviesconcept dat medewerkers gebruiken bij het adviseren van de klanten behoeve van diens vermogensopbouw.	De SNS Effecten Adviesdesk helpt beleggers bij het samenstellen van hun individuele portefeuille.	SNS Vermogens-beheer verzorgt het 'vrije-hand'-beheer van portefeuilles (vanaf € 250.000).	De SNS Managed Account is beschikbaar voor vermogens vanaf € 20.000. Via internet kan de klant zijn portefeuille volgen, inclusief de transacties die de vermogensbeheerder heeft uitgevoerd.

Verkooplabels

SNS Bank beschikt over diverse verkooplabels die op een gespecialiseerde deelmarkt werkzaam zijn. Twee daarvan – **ASN Bank** en **SNS Asset Management** – komen vanwege hun oriëntatie op ‘duurzaamheid’ aan bod in het hoofdstuk ‘Maatschappelijk verantwoord ondernemen’, pagina 59.

Voor **CVB Bank** – dé intermediairbank van Nederland – is 2004 zeer succesvol geweest. Liefst 65 nieuwe intermediairs gingen een relatie aan met CVB Bank, waardoor het totale aantal tussenpersonen op 380 kwam. De CVB Bank-formule wordt voor het intermediair steeds interessanter (zie ook ‘synergie’, pagina 31).

Mede dankzij de succesvolle CVB Rentedemper groeide de hypotheekproductie met 40%, waardoor de portefeuille toenam tot € 2,8 miljard. De toevertrouwde middelen stegen met 10% tot € 1,2 miljard.

Het onderzoek van ‘Independer’ naar betaalrekeningen leverde CVB Bank een tweede plaats op, waarbij vooral het klaarstaan voor klanten en de snelheid van dienstverlening hoog scoorden. De door de banken ingevoerde ‘overstapservice’ leidt tot een groeiend aantal klanten voor CVB Bank.

BLG Hypotheken, dat haar hypotheken verkoopt via het intermediair, kan met een recordmarktaandeel van 2,5% bogen op een bijzonder geslaagd 50-jarig jubileum. Ondanks een krimpende hypotheekmarkt is een 31% hogere omzet van € 1,8 miljard gerealiseerd. De portefeuille nam daarbij toe tot ruim € 7,2 miljard. In het jaarlijkse onderzoek onder intermediairs, ‘Imago Blauwdruk Hypotheekverstrekkers’, eindigde BLG op de derde plaats. Meer intermediairs dan gemiddeld hebben een goed gevoel bij BLG. Vooral de snelle dienstverlening, de goede administratie, de gedegen organisatie en de zorgvuldigheid worden hoog gewaardeerd. Ook de klanten tonen zich tevreden: op de ‘consumentenmonitor’ van Independer behaalde BLG de derde plaats.

SNS Securities is commissionair in effecten. ‘Sales teams’ bedienen de binnen- en buitenlandse institutionele relaties met gespecialiseerde vastrentende producten en Nederlandse Small & Midcap-aandelenadviezen. Daarnaast is SNS Securities actief op het gebied van aandelen-trading, corporate finance en vermogensbeheer.

In het moeilijke beursjaar 2004 heeft SNS Securities een sterke performance laten zien in zowel de resultaten als de positionering van haar Small & Midcap-strategie. Het researchproduct van SNS Securities is in 2004 door Starmine en AQ-rating als beste gekwalificeerd. Bovendien geeft AQ aan dat drie van de vier beste individuele analisten bij SNS Securities werken. Daarmee is het fundament aanwezig voor verdere groei in het Small & Midcap-segment.

Bedrijven & Instellingen

De units ‘Bedrijven & Instellingen’, op vijf plaatsen in het land geconcentreerd, leggen zich toe op professionele advisering aan het middenbedrijf en aan de eerdergenoemde grote(re) organisaties. De dienstverlening betreft vooral complexere kredietverlening, betalingsverkeer, cashmanagement en verzekeringsvraagstukken.

SNS Arrangementendesk

Onderdeel van Zakelijke Relaties is de nieuw opgezette SNS Arrangementendesk, die via één loket een landelijke benadering van bepaalde beroepsgroepen mogelijk maakt en specifiek toegesneden productenpakketten samenstelt. De Derdengeldrekening voor gelden onder beheer is een voorbeeld met brede toepassingen.

Eigen maatpak

De producten voor het MKB zijn afgestemd op de behoeften van de ondernemer, met als kenmerken: innovatief, duidelijk, gestandaardiseerd, zorgvuldig op elkaar afgestemd en in principe geschikt voor internetgebruik. Het succesvolle ‘SNS Zaak op Maat’ bijvoorbeeld biedt een compleet pakket producten en diensten, met onder meer internetbankieren, internetsparen, een omzetkrediet en een pakket bedrijfsverzekeringen. De ondernemer kan – zelfstandig of geadviseerd – uit deze confectie-elementen zijn eigen maatpak samenstellen. Het Zakelijk Internet Bankieren neemt een grote vlucht: inmiddels maakt 60 à 70% van de relaties hiervan gebruik. Zeker zo succesvol is het Zakelijk Internet Sparen gebleken, gevolgd door het Zakelijk Internet Supersparen. Ook is

SNS Bedrijfshypotheek genomineerd

De SNS Bedrijfshypotheek was een van de vijf genomineerden voor 'het hypotheekproduct van 2005'. Deze prijs wordt jaarlijks uitgereikt door het Institute for International Research. De SNS Bedrijfshypotheek speelt in op de wens van ondernemers om meer keuzemogelijkheden te hebben op hypotheekgebied. De SNS Bedrijfshypotheek met Kapitaalverzekering is een combinatie van een zakelijke hypotheek van SNS Bank en een hypotheekverzekering van REAAL. Synergie en innoverende productontwikkeling gaan dus hand in hand.

er veel belangstelling voor de nieuwe SNS Bedrijfshypotheek met Kapitaalverzekering, die is afgeleid van een succesvol product voor de retailmarkt (zie kader).

Formule 'Ondernemersdesk' uitbouwen

De businessline Zakelijke Relaties is erin geslaagd de groeilijn van de afgelopen jaren vast te houden, waardoor het marktaandeel – in het voor de bank relevante deel van de zakelijke markt – nu 6 à 7% bedraagt. Een van de prioriteiten is dit succes vast te houden en verder uit te bouwen door de unieke formule van de Ondernemersdesk (inclusief het 'zelf doen') meer onder de aandacht te brengen. Dit betekent dat wordt geïnvesteerd in de merkbekendheid van SNS Bank als zakelijke partner voor het MKB en overheden, verenigingen, instellingen en stichtingen.

Pensioen Optimaal Hypotheek uitgeroepen tot 'Hypotheekproduct voor het jaar 2005'

BLG Hypotheken introduceerde dit innovatieve product voor de seniorenmarkt. Gepensioneerde woningbezitters kunnen de overwaarde van hun huis op een verantwoorde manier benutten voor een hoger inkomen, of als 'vrij besteedbaar vermogen' aanwenden. Het product is een combinatie van een hypotheek en een gegarandeerde direct ingaande lijfrente, die dient om de hogere hypotheeklasten te betalen. Het resterende bedrag komt vrij ter beschikking. In februari 2005 is de Pensioen Optimaal Hypotheek uitgeroepen tot 'Hypotheekproduct voor het jaar 2005'.

REAAL Verzekeringen

Bij de verkoop maakt REAAL Verzekeringen vrijwel uitsluitend gebruik van het onafhankelijke intermediair. Via dit distributiekanaal worden levens- en schadeverzekeringen verkocht op de particuliere en zakelijke markt. REAAL Verzekeringen focust op de top-200-tussenpersonen en op de aangrenzende groep van om en nabij 1000 intermediairs. Naast de levensverzekeringen en de pensioenen worden ook de schadeverzekeringen tot de 'core business' gerekend.

Veel integratieactiviteiten

In 2004 is veel aandacht besteed aan de integratie van de levenportefeuille en de particuliere en kleinzakelijke schadeportefeuille van Zurich Nederland. De medewerkers waren al in 2003 in de organisatie van REAAL Verzekeringen opgenomen. De verwerving van Zurich heeft niet geleid tot terugloop van het aantal tussenpersonen of hun productie. Tevens heeft de toevoeging van de portefeuilles de positie van het Volmachtbedrijf aanzienlijk versterkt.

Ook de integratie van de levenportefeuille van Univé vond in 2004 plaats. De samenwerking met de verkooporganisatie van Univé voor levenproducten was succesvol.

Zoals in het vorige jaarverslag is aangekondigd, is REAAL Overlijdenszorg geïntegreerd in REAAL Verzekeringen (het tussenpersonen deel) en Proteq Direct (het directe deel).

Schade: kernbedrijf

Het schadebedrijf is in 2004 nadrukkelijk neergezet als 'core business' van REAAL, waarbij de verwerving van de schadeportefeuilles van Zurich stimulerend heeft gewerkt. Het schadeassortiment is verbreed en vernieuwd, bijvoorbeeld met het nieuwe autotarief, het woonpakket en het totaalpakket. Groei wordt verwacht bij Proteq Direct (de provinciale portefeuille) en het Volmachtbedrijf.

Intermediair: bedreigingen, maar ook kansen

Het intermediair maakt momenteel moeilijke tijden door. Een belangrijk deel van de markt laat de laatste jaren weinig groei zien en de marges komen steeds meer onder druk te staan. De Wet financiële dienstverlening (Wfd) scherpt de regels waaraan de verzekeraar en het intermediair moeten voldoen, aanzienlijk aan. De consument

wordt beter beschermd. De markt wordt transparanter. Het kennisniveau komt op een hoger plan. Niet in de laatste plaats: het intermediair moet mee willen – en kunnen – met ontwikkelingen op het gebied van internet en ketenintegratie.

Vooraf voor het professionele intermediair biedt de geschetste situatie kansen. Als professionele verzekeraar is ons doel om met alle top-200-tussenpersonen een hechte relatie te onderhouden dan wel op te bouwen. Ook de aangrenzende groep van circa 1000 intermediairs krijgt extra aandacht.

De activiteiten van REAAL Verzekeringen zijn sterk op deze doelgroep(en) gericht:

- ⊙ REAAL Verzekeringen biedt toegesneden eenjarige opleidingen voor intermediairs en voor hun medewerkers (zie kader).
- ⊙ De administratieve verwerking is altijd al een sterk punt van REAAL Verzekeringen.
- ⊙ De verkoopkanalen Speciale Distributie en het Volmachtbedrijf zijn bij uitstek op deze doelgroepen toegesneden.

Nieuwe regels zetten uitvoering onder druk

De laatste jaren komt veel wet- en regelgeving tot stand, met grote gevolgen voor de producten en de werkwijze van verzekeraars en de intermediairs. De economie hapert en het sociale verzorgingsstelsel versobert sterk. De kosten van de gezondheidszorg nemen toe, er komt

een nieuw Wao-stelsel en VUT en prepensioenen worden afgeschaft.

De Wet-Witteveen bepaalt dat pensioenfondsen werknemers meer ruimte moeten bieden om naar eigen inzicht hun pensioen te regelen. Dit heeft ingrijpende gevolgen voor producten, processen en de opleiding van medewerkers. Bestaande, meestal langjarige, polissen moeten financieel en juridisch worden aangepast om aan de nieuwe regelingen te voldoen.

Deze veranderingen – en ook die van de Wfd – vragen veel tijd, geld en moeite. Het is teleurstellend dat de overheid weinig oog heeft voor de complexiteit van de materie en laat komt met uitvoeringsregelingen.

Verkooporganisatie: groei alom

Verkoop Intermediair, dat zich richt op de grote groep intermediairs met een breed assortiment, heeft in 2004 een productiegroei van meer dan 50% gerealiseerd door een gerichte focus op toeprelaties, zoals inkoopcombinaties. De accountmanagers, die de tussenpersonen bezoeken, adviseren over de mogelijkheden die nieuwe ontwikkelingen bieden, bijvoorbeeld ten aanzien van pensioenregelingen.

Speciale Distributie richt zich specifiek op grote tussenpersonen en (hypotheek)ketens, met eigen producten of die van een samenwerkingspartner, zoals Univé. Na de omzetverdobbeling in 2003 kon ook in 2004 groei worden gerealiseerd. Mede door de nieuwe distributiepartners die zich

De REAAL Business School en het REAAL College

De **REAAL Business School** biedt een praktijkgerichte managementopleiding die is ontwikkeld voor directeurs/managers van grote intermediairs en voor zelfstandige tussenpersonen met minimaal vijf medewerkers. De eenjarige opleiding – op MBA-niveau – is pragmatisch van opzet, individueel gericht en draagt bij tot het professionaliseren van de organisatie en de persoonlijke ontplooiing van de ondernemer. Stapsgewijs wordt de deelnemer begeleid bij het opstellen van een goed doordacht ondernemingsplan.

In september 2004 heeft de eerste lichting van 15 ondernemers de opleiding afgerond. Zij hebben vooral de combinatie van theorie en praktijk, de onderlinge dialoog en de ‘personal coaching’ als waardevol ervaren. Medio september 2004 is de tweede lichting gestart.

Het **REAAL College** richt zich op de medewerkers van het intermediair. Voor deze praktijkgerichte opleiding bestaat een sterk toenemende belangstelling. Het opleidingsprogramma is uiteraard al aangepast aan de Wet financiële dienstverlening.

Route Mobiel

Ineens was hij er, de nieuwe concurrent van de ANWB en de Wegenwacht: Route Mobiel. In een paar maanden tijd meldden bijna honderdduizend klanten zich bij de nieuwe pechhulporganisatie, die goedkoper is en sneller helpt. Voor Proteq Direct, als aandeelhouder van Route Mobiel, is vooral de verkoop van de pechhulpverzekering van belang, plus verwante schadeproducten zoals de auto- en de reisverzekering. Nog geen vier maanden zijn verstreken tussen de tekentafel en de start van Route Mobiel. Snel en innovatief dus!



in 2004 hebben aangediend, wordt voor de komende jaren verdere groei in het leven- en schade-segment voorzien.

SNS Distributie verzorgt de REAAL-verzekeringsproducten die SNS Bank onder eigen label verkoopt. Het rendement van de synergie uit zich in sterk gestegen resultaten, vooral bij levenproducten. Ook CVB Bank en BLG Hypotheken zijn deze producten gaan verkopen. SNS Bank verkoopt meer verzekeringen dan ooit en naar verwachting zet de groei zich voort, zeker als via de internetsite van SNS Bank ook (eenvoudige) schadeverzekeringen worden aangeboden.

Het **Volmachtbedrijf** heeft bij de schadeverzekeringen nieuwe impulsen gekregen door het MKB-schadepakket. In 2004 is veel energie gestoken in de relatie met oude en nieuwe tussenpersonen en het op orde brengen van de systemen en processen, mede in verband met de nieuwe wet- en regelgeving. Uiterlijk medio 2005 zijn alle contracten Wfd- en PVK/DNB-‘proof’. De rapportage tussen volmachtgever en volmachtnemer gaat van kwartaal- naar maandbasis. REAAL Verzekeringen loopt hiermee voorop in de markt. Ook van dit verkoopkanaal verwachten wij een forse groei.

Het **Pensioenbedrijf** verkoopt (semi-)collectieve pensioenen, zowel via honderdvijftig in pensioenen gespecialiseerde tussenpersonen als via actuariële adviesbureaus. De samenwerking met professionele pensioenpartijen is verder geïntensiveerd. Dit heeft geleid tot een aantal grote nieuwe klanten.

2004 heeft grotendeels in het teken gestaan van de aanpassing van de bestaande portefeuille aan nieuwe wetgeving (Wet-Witteveen en Wet Gelijke Behandeling) en de succesvolle introductie van het ZekerheidsPensioen. Met dit product heeft REAAL nu naast een beschikbare

premieregeling (GroepsIndividueelPensioenplan) ook een traditionele renteregeling, die door het intermediair zelf kan worden geoffreerd via InSupport. Daarnaast is het voor het intermediair mogelijk zelf de pensioenreglementen op te stellen.

In 2004 is tevens een begin gemaakt met een eenvoudiger en eenduidiger jaarlijks pensioenoverzicht; de het eerste exemplaar is positief ontvangen. Het ontwikkelde overzicht sluit aan op de eisen en wensen van het Verbond van Verzekeraars, wat moet uitmonden in een landelijk uniforme communicatie over pensioenen.

Ondanks de door het Witteveen-effect terughoudende pensioenmarkt heeft het Pensioenbedrijf in 2004 een 20% hoger resultaat behaald. De pensioenmarkt trekt naar verwachting weer aan, omdat de verhoging van de pensioenleeftijd, de beperking van de VUT en de overstap op middelloonregelingen leiden tot een groeiende behoefte aan individuele pensioenvoorzieningen.

Proteq Direct manifesteerde zich na de strategische heroriëntatie als eigentijdse ‘direct writer’, met een nieuw logo, een opvallende reclamecampagne, een vernieuwend autoprodukt en – aan het eind van het jaar – de samenwerking met Route Mobiel (zie kader). Proteq Direct biedt simpele schadeverzekeringen – waaronder de bekende ‘Dier & Zorg’-verzekering – koopsomproducten en uitvaartverzekeringen. De nadruk ligt op verkoop via internet. Daarnaast richt Proteq Direct zich op ‘affinity marketing’, waarbij verzekeringen gelabeld worden geleverd aan derden. In 2004 waren vooral de auto- en de ‘Dier & Zorg’-verzekering zeer succesvol.

Doelstelling 3 Sneller groeien dan de markt

SNS REAAL Groep wil, op rendabele wijze, sneller groeien dan de markt. Autonome groei wordt gerealiseerd door innovatieve producten te ontwikkelen en te verkopen via een optimaal distributienetwerk. Met hetzelfde doel voor ogen worden allianties aangegaan. Naast autonome groei streeft SNS REAAL Groep naar niet-autonome groei in de vorm van acquisities.

Succesvolle groeistrategie

Het succes van de gekozen strategie blijkt uit het feit dat het al een reeks van jaren is gelukt voor de kernproducten de groeilijn vast te houden en ons als productleider te manifesteren. Bij verzekeringen is in vier jaar tijd een verdubbeling van het marktaandeel gerealiseerd. Sparen & beleggen laten een stabiele, lichte, groei zien. Bij hypotheek is – na een sterke groei in voorgaande jaren – in 2004 van een lichte teruggang sprake. Bij de zakelijke dienstverlening en de schadeverzekeringen is de ontwikkeling positief. Voor de komende planperiode tot en met 2007 gaan wij bij alle commerciële doelstellingen uit van een verder groeiend marktaandeel (zie pagina 3).

Financiering grotere overnames

SNS REAAL Groep beschikt over voldoende eigen vermogen om zowel de autonome groei als kleinere acquisities te financieren. Voor een sterke expansie in de vorm van grotere overnames is additioneel vermogen nodig, wat bijvoorbeeld kan worden verkregen door de participatie van een of meerdere externe financiële partijen in SNS REAAL Groep. In het verslagjaar is een onderzoek gestart naar de mogelijkheden op dit gebied, zodat extra kapitaal beschikbaar is als aantrekkelijke overnamekansen zich voordoen.

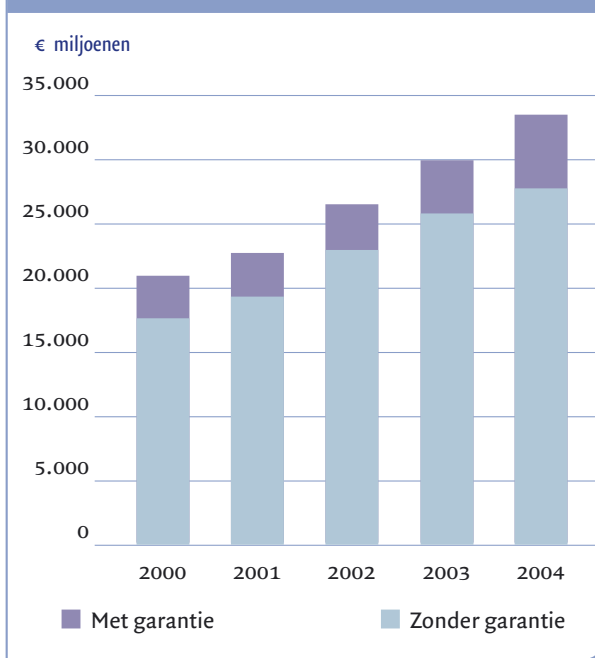
SNS Bank

Hypotheek: stabilisatie

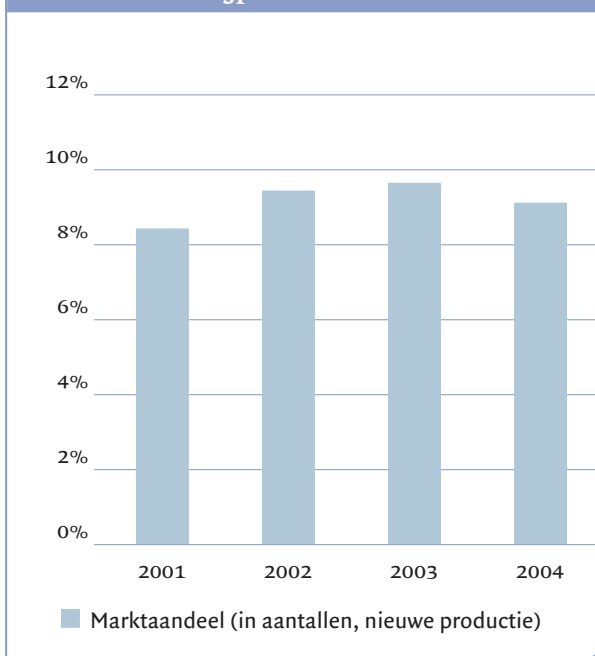
De hypotheekmarkt is in 2004 gestabiliseerd. De netto-hypotheekproductie van SNS Bank bedroeg € 3,6 miljard, resulterend in een marktaandeel van 9,1% (2003: 9,7%).

De totale hypotheekportefeuille van de bank nam met 11,9% toe tot € 33,5 miljard. De portefeuille van SNS REAAL Groep – dus inclusief die van de verzekeraar – steeg tot

Ontwikkeling hypotheekportefeuille SNS Bank



Marktaandeel hypotheek



€ 35,5 miljard. In deze cijfers zijn de gesecuritiseerde hypotheek, € 5,5 miljard, niet meegenomen.

De stabilisatie op de hypotheekmarkt is veroorzaakt door de geringe groei van de besteedbare gezinsinkomens en

het geleidelijk teruglopen van de 'oversluitmarkt' (het omzetten van een hypotheek met hoge rente in een met lage rente). Ook de woningmarkt kwam wat tot rust; de huizenprijzen stegen gemiddeld met slechts enkele procenten.

Naar verwachting zal ook in 2005 en latere jaren de hypotheekmarkt niet of nauwelijks groeien. Een aarzeland economisch herstel, de naar verwachting matig oplopende rente en de voor velen eerder negatieve dan positieve ontwikkeling van het besteedbare inkomen, spelen hierbij een rol.

De toename van het aantal buitenlandse concurrenten op deze markt zal bijdragen tot prijsconcurrentie, met druk op de marges.

Deze ontwikkelingen nemen niet weg dat SNS Bank uitgaat van een verdere stijging van het marktaandeel. Deze verwachting baseren we op onze retailformule, innovatieve producten, de snelle en accurate administratieve verwerking, de verkoopgerichte distributiekanaal en de verdere penetratie in de Randstad.

Sparen & beleggen: groeimarkt

Onder invloed van de economische onzekerheid en het tegenvallende beleggingsklimaat is de spaarmarkt in Nederland de laatste jaren sterk gegroeid. Het totale

spaartegoed bij SNS Bank nam – inclusief rentebijbeschrijving – met 8,3% toe tot € 11,3 miljard. Internet Sparen (particulier en zakelijk) maakt nu 44% uit van het spaargeld bij SNS Bank. Het aandeel van SNS Bank op de spaarmarkt is gehandhaafd op 5,7%. De spaarmarkt is al geruime tijd een zeer concurrerende markt, met – ondanks de ogenschijnlijk lage spaarrente – geringe marges.

Het door **SNS Beleggingsfondsen** beheerde vermogen, verdeeld over vijftien fondsen, is met 15,7% toegenomen van € 1.513 miljoen tot € 1.750 miljoen. De nieuwe instroom bedroeg € 167 miljoen. Alle liquiditeiten-, obligatie- en vastgoedfondsen lieten een positief rendement zien, evenals bijna alle aandelenfondsen. Alleen de veel in de VS beleggende fondsen hadden te lijden van de zwakke dollar. De onafhankelijke beoordelaar Morningstar gaf een hoge waardering aan de hele fondsenlijn.

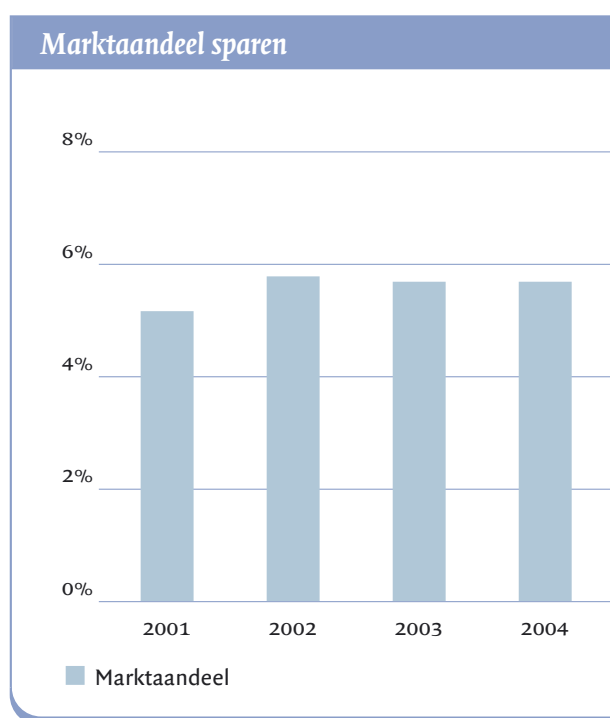
De Amsterdamse beurs eindigde op 348, ongeveer 3% hoger dan eind 2003. In 2004 hebben veel klanten in hun streven naar verhoging van het rendement gekozen voor 'hybride' producten, die een (geheel of grotendeels) beschermde hoofdsom combineren met de kans op een (hopelijk hoger) beleggingsrendement. SNS Bank heeft hierop met succes ingespeeld via diverse innovatieve producten, die deels ook door de verkooplabels en REAAL Verzekeringen onder eigen naam zijn verkocht. Een goed alternatief bleek voor veel klanten het gespreid beleggen in beleggingsfondsen, al dan niet in het kader van een op hun profiel gebaseerd 'beleggingsplan'. Zoals eerder aangegeven heeft SNS Bank de ambitie sterk te groeien op de markt voor sparen & beleggen (zie pagina 24).

REAAL Verzekeringen

Levensverzekeringen: marktaandeel stijgt op krimpende markt

In 2004 is de nieuwe invoer periodieke individuele levensverzekeringen met 2,6% toegenomen tot € 117 miljoen. Aangezien evenals in 2003 sprake was van een krimpende levenmarkt, is het marktaandeel van REAAL Verzekeringen wederom sterk gestegen, namelijk van 11,2% naar 12,6%. De backoffice heeft de productiegroei probleemloos verwerkt.

Naar verwachting groeit deze markt niet of nauwelijks in 2005 en neemt de markt pas in de jaren daarna weer in omvang toe. Wij gaan er overigens van uit dat de succes-



volle verkooplijn kan worden doorgetrokken, resulterend in een verdere groei van het marktaandeel.

Koopsommen: marktaandeel daalt op concurrerende markt

De koopsomproductie van REAAL Verzekeringen is met 17,0% afgenomen tot € 594 miljoen. In deze sterk concurrerende markt met smalle marges daalde het marktaandeel van 8,8% tot 8,5%.

Voor 2005 wordt een forse groei van de markt verwacht, in verband met de expiratie van een groot aantal koopsommen. In het verlengde daarvan neemt ook de markt voor direct ingaande lijfrentes sterk toe. Wij streven er actief naar de bij ons aflopende polissen als koopsom voort te zetten en verwachten de komende jaren een licht stijgend marktaandeel te realiseren.

Schadeverzekeringen: sterke groei premie

Bij Schade, particulier en zakelijk samen, steeg de brutopremie met 8,2% tot € 317 miljoen. Het marktaandeel nam daardoor toe tot 2,9%. (Dit percentage ligt overigens hoger op de relevante markten voor REAAL, dat bijvoorbeeld niet actief is op het gebied van grootzakelijke schadeverzekeringen).

Het schadebedrijf heeft in 2004 nieuwe impulsen gekregen door de versterking van het Volmachtbedrijf en de herpositionering van Proteq Direct (zie pagina 28). Wij



verwachten voor de periode tot en met 2007 bij de nieuwe invoer een verdubbeling van de premie-inkomsten.

Hypotheek: stabiele ontwikkeling

De hypotheekportefeuille van REAAL Verzekeringen bleef in 2004 stabiel, mede onder invloed van de eerder beschreven marktontwikkelingen. Hypotheken worden onder label van een groot aantal partners verkocht, gecombineerd met levensverzekeringen. Een van die partners is SNS Bank. De portefeuille van de verzekeraar – het beheer voor derden inbegrepen – bedraagt € 2,0 miljard. Voor de komende jaren wordt een lichte stijging van het marktaandeel voorzien.

Doelstelling 4 Sturen op synergie

Een van de belangrijkste oogmerken bij de vorming van SNS REAAL Groep was het realiseren van synergievoordelen door intensieve samenwerking tussen bank en verzekeraar. De afgelopen jaren is op dat gebied veel tot stand gebracht. In Utrecht is één bestuurscentrum gevormd, met de Raad van Bestuur van SNS REAAL Groep en de Hoofddirecties van SNS Bank en REAAL Verzekeringen. De eenheid in naam en beeldmerk is gerealiseerd. Een groot aantal afdelingen en staven is samengevoegd en eveneens in Utrecht gehuisvest. In 2004 werd op deze manier één Facilitair Bedrijf gevormd. In 2005 volgt de vorming van één afdeling Personeel & Organisatie.

Synergie in productontwikkeling

Voor een retail(plus)specialist is productinnovatie van groot belang. De productontwikkeling is geconcentreerd in drie gespecialiseerde afdelingen ('competence centers'), voor hypotheek, vermogensopbouw (sparen & beleggen) en verzekeringen (leven, pensioen & schade). Hun taak is om met vernieuwende en rendabele producten te komen, die door alle verkoopkanalen van SNS REAAL Groep kunnen worden verkocht.

In 2004 is op het gebied van productontwikkeling veel tot stand gebracht. SNS Bank verkoopt onder eigen label nu alleen REAAL-verzekeringen, zowel los als in combinatie met hypotheek of beleggingsproducten. Op korte termijn volgen ook schadeverzekeringen via de internetsite.

SNS Bank geeft al enkele jaren op een bijzondere – en uiterst relevante – manier invulling aan het begrip toegankelijkheid: in overleg met de Stichting Bartimeus Accessibility wordt de website geschikt (lees: drempelvrij) gemaakt voor mensen met een visuele handicap. Bovendien werkt de bank nauw samen met de Federatie Slechtzienden en Blindenbelang. Het doel: de internettoegankelijkheid verder blijven bevorderen. Oók door het MKB van dit onderwerp bewust te maken.

Angelique Overbeek

Webmanager Afdeling
Formulemanagement



*Er zijn in Nederland meer dan
600.000 mensen met een visuele
handicap, 1,6 miljoen met een
auditieve handicap, 700.000 met
een beperkte arm- of handfunctie.*

‘Toegankelijkheid lijkt wel eens een Ver-van-mijn-bed-show, maar juist bij internet is het een heel belangrijk issue. Kijk... het is makkelijk om iets moeilijk te maken, maar iets mákkelijk maken, dat is veel en veel moeilijker. Voor je het weet, haken mensen af ‘omdat het te ingewikkeld is’. Daardoor kan het gebeuren dat je een groot deel van de bevolking niet meer bereikt. Denk dan niet alleen aan mensen met een handicap, maar aan iedereen die internet gebruikt! Bij SNS Bank zijn we er daarom expliciet mee bezig om ervoor te zorgen dat we voor ál onze klanten makkelijk toegankelijk zijn.’

Ombouwen

‘Als webmanager is het een van mijn taken om de website voor specifieke doelgroepen bruikbaar te maken. We zijn begonnen met de doelgroep voor slechtzienden. Toen onze website werd gebouwd, leefde het onderwerp nog niet zo: we waren nauwelijks bekend met de verschillende richtlijnen die er voor visueel gehandicapten bestaan. Maar op een gegeven moment is er een intentieverklaring getekend en hebben we besloten achteraf alles om te bouwen. Waar je dan aan moet denken? Tabellen, bijvoorbeeld. Een slechtziende werkt op z’n scherm met een leesregel die de tekst in braille weergeeft. Als je een tabel ‘gewoon opmaakt’ dan kan een slechtziende de inhoud van de tabel niet meer ontcijferen. Daarom hebben we bij de tabellen op onze site de HTML-codes aangepast. De slechtziende kan de inhoud van de tabel nu wel tot zich nemen.’

Toegankelijk

Doorgaan

‘De komende tijd willen we de opgedane kennis verder verankeren in de organisatie, ook bij andere onderdelen van SNS REAAL Groep. Daarom krijgen de ICT-ontwikkelaars en de contentmanagers binnenkort een cursus rond het thema internettoegankelijkheid; deze is ontwikkeld door de Stichting Bartimeus Accessibility. In overleg met die stichting hebben we onder andere ook besloten om het komende jaar meer bedrijven in het MKB van dit onderwerp bewust te maken. Al met al is internettoegankelijkheid nu echt een onderdeel van onze manier van werken. Het is geen optie meer, het is iets heel vanzelfsprekends geworden...’

A photograph of a man in a wheelchair and a woman standing behind him. The man is wearing a dark blue and white striped shirt and has a slight smile. The woman is smiling broadly. The background is a plain, light-colored wall.

voor iedereen

‘Het is makkelijk om iets moeilijk te maken,
maar iets mákkelijk maken, dat is veel en veel moeilijker.’

REAAL Verzekeringen verkoopt SNS-hypotheken naast die van andere partners. De beleggingsfondsen van SNS Bank en ASN Bank liggen ten grondslag aan de beleggingsverzekeringen van REAAL. CVB Bank en BLG Hypotheken verkopen straks ook levenproducten van REAAL Verzekeringen, dat zijn bancaire pakketten weer betreft van CVB Bank. 'Hybride' spaarproducten van SNS Bank – SNS Varivastsparen, SNS Garantiesparen, SNS Spaarmix – zijn ook door de verzekeraar en andere verkooplabels onder eigen naam in de markt gezet.

Van succesvolle producten voor de particuliere markt worden producten voor de zakelijke markt afgeleid. Het SNS Zakelijk Internet Sparen, gevolgd door de variant 'Supersparen', zijn hiervan voorbeelden. Recent is de SNS Bedrijfshypotheek met Kapitaalverzekering geïntroduceerd: de combinatie van een zakelijke hypotheek en de Doorgroei Hypotheekverzekering van REAAL. REAAL heeft voor de ondernemer het Zekerheidspensioen op de markt gebracht en biedt een op het MKB toegesneden pakket schadeverzekeringen.

Synergie in verwerking

Voor de administratieve verwerking maakt de naam of de 'route' van het product niet uit. Afhankelijk van het soort product komt het bij een van de vier 'service centers' terecht: voor betalingsverkeer, hypotheken, effecten en verzekeringen. De kwaliteit van de verwerking staat bij ons hoog in het vaandel. Wij zien een hoogwaardige backoffice als een absoluut noodzakelijke voorwaarde voor een financiële retailspecialist.

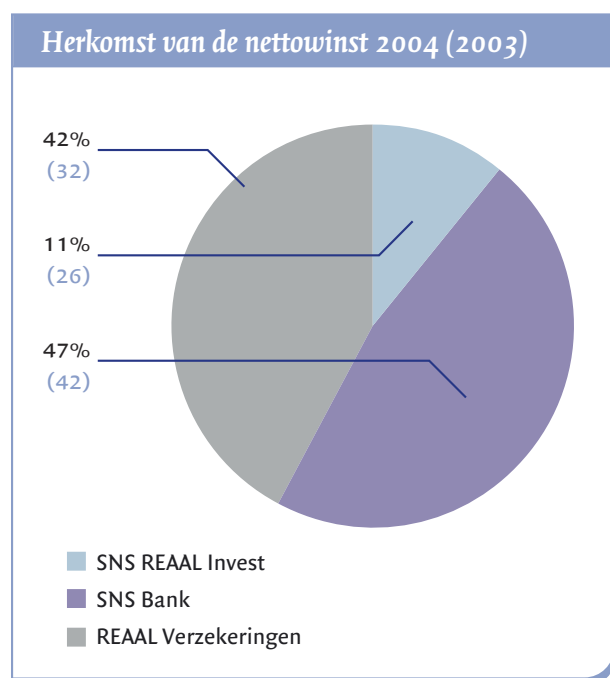
Synergie in naam en beeldmerk

De eenheid van SNS REAAL Groep, SNS Bank en REAAL Verzekeringen heeft in woord en beeld gestalte gekregen. In de eerste helft van 2004 vond de omlabeling plaats van 'Hooge Huys' naar REAAL Verzekeringen. Ook gebruiken groep, bank en verzekeraar nu alledrie de caleidoscoop als gemeenschappelijk beeldmerk: naar onze doelgroepen stralen we uit dat we één financiële retailspecialist zijn. Het brede publiek kon vervolgens kennismaken met het nieuwe REAAL Verzekeringen via een opvallende reclamecampagne. Er is een kans van 99% dat u daar iets van heeft gezien.

In 2004 is de nettowinst van SNS REAAL Groep met 27,6% toegenomen tot € 310 miljoen (2003: € 243 miljoen). Het bank- en het verzekeringsbedrijf laten een aanzienlijke winstgroei zien. SNS Bank realiseerde een winststijging met 38,4% tot € 155 miljoen. Bij REAAL Verzekeringen groeide het nettoresultaat met 64,0% tot € 141 miljoen.

SNS REAAL Groep

De nettowinst is met 27,6% toegenomen tot € 310 miljoen, door een stijging van de diverse batencomponenten en een daling van de verzekeringstechnische lasten en de bedrijfskosten¹⁾. Hierdoor wordt het beeld over de afgelopen jaren van stijgende baten bij licht dalende bedrijfskosten voortgezet.



De totale opbrengsten van SNS Bank zijn met 2,4% gestegen tot € 712 miljoen. De rentemarge nam met 0,5% toe tot € 589 miljoen. De lichte stijging is beïnvloed door het anders verantwoorden van de rente op dubieuze debiteuren. Tevens worden de rente-inkomsten van een aantal specifieke beleggingen in het vervolg netto verantwoord. Exclusief deze wijzigingen neemt de rentemarge met € 25 miljoen toe (+4,2%). Door de afbouw van SNS REAAL Invest was sprake van een daling van de totale rentemarge van SNS REAAL Groep met 1,4% tot € 505 miljoen. De provisies stegen met 18,5% tot € 109 miljoen.

De totale opbrengsten van REAAL Verzekeringen zijn met 0,7% toegenomen tot € 2.448 miljoen. De brutopremies daalden met 5,1% door de overdracht van het pensioencontract van SNS REAAL Groep aan het pensioenfonds van SNS REAAL Groep en de lagere koopsomproductie. Zonder de overdracht van dit pensioencontract was sprake van een stijging van de brutopremie leven periodiek met 1,2% tot € 778 miljoen.

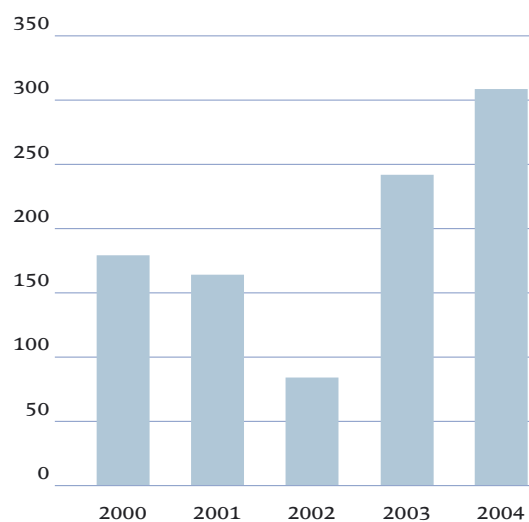
De bedrijfskosten daalden met name door 7,4% lagere personeelskosten, als gevolg van een lagere personele bezetting en een vrijval van de pensioenvoorzieningen door de invoering van een middelloonregeling voor pen-

Resultaatontwikkeling SNS REAAL Groep			
In miljoenen euro's	2004	2003	Mutatie
Baten	4.475	4.472	0%
Lasten	4.066	4.115	-1%
Resultaat voor belastingen	409	357	15%
Belastingen	81	97	-16%
Nettowinst voor belang van derden	328	260	26%
Belang van derden	18	17	6%
Nettowinst	310	243	28%

¹⁾ Deze kosten omvatten de personeelskosten en de andere bedrijfskosten, exclusief de acquisitiekosten bij de verzekeraar.

Nettowinst SNS REAAL Groep

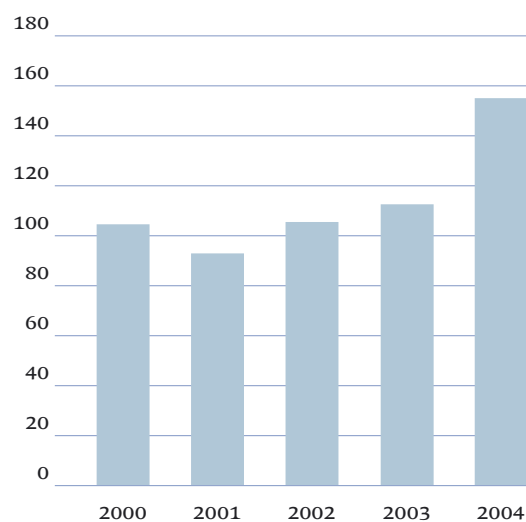
€ miljoenen



Nettowinst

Nettowinst SNS Bank

€ miljoenen



Nettowinst

Resultaatontwikkeling SNS Bank

In miljoenen euro's

	2004	2003	Mutatie
Rentemarge	589	586	1%
Provisie	109	92	18%
Andere baten	14	17	-18%
Totaal baten	712	695	2%
Personeelskosten	238	279	-15%
Andere bedrijfskosten	188	170	11%
Bedrijfslasten	426	449	-5%
Waardeveranderingen van vorderingen	62	53	17%
Waardeveranderingen van financiële vaste activa	-3	3	--
Totaal lasten	485	505	-4%
Resultaat voor belastingen	227	190	19%
Belastingen	54	61	-11%
Nettowinst voor uitkering van SNS ParticipatieCertificaten	173	129	34%
Uitkering SNS ParticipatieCertificaten	18	17	6%
Nettowinst	155	112	38%

sioenen. De toename van de andere beheerkosten wordt onder andere veroorzaakt door eenmalige lasten.

De winstbijdrage van SNS REAAL Invest, eind 2004 bijna geheel afgebouwd, bedroeg € 38 miljoen. De in 2004 verkochte deelnemingen hebben € 32 miljoen bijgedragen aan de nettowinst.

De totale bijzondere posten van SNS REAAL Groep, te weten de reeds eerder genoemde verkochte deelnemingen van SNS REAAL Invest en de vrijval inzake de overgang naar middelloon van de pensioenregeling, bedroegen € 53 miljoen. Zonder bijzondere posten bedraagt de nettowinst € 257 miljoen (2003: € 205 miljoen). Deze winststijging van 25,4% ligt op gelijke hoogte met de winstgroei inclusief de bijzondere posten.

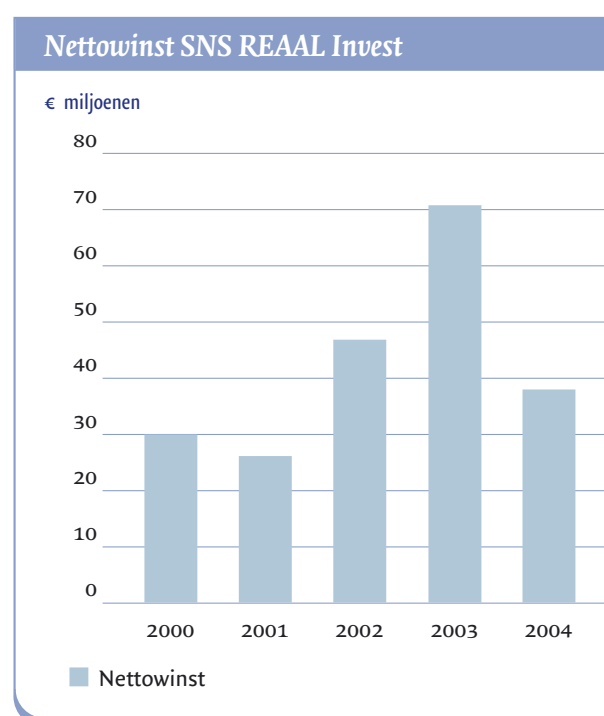
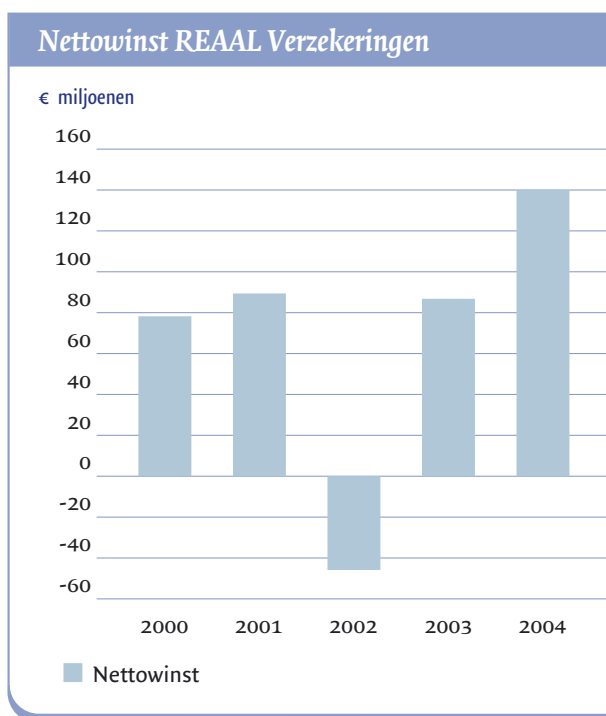
Het balanstotaal is met 4,9% toegenomen van € 53,1 miljard tot € 55,7 miljard. Deze stijging kwam geheel voor rekening van de hypothecaire kredieten, die dankzij een sterke productie aangroeiden tot € 35,5 miljard (+10,8%). Inmiddels is voor € 5,5 miljard aan hypotheeklen door SNS Bank gesecu-

ritiseerd. De 'andere kredieten' namen af tot € 2,7 miljard (-21,1%). De post 'beleggingen' liep terug tot € 11,4 miljard. Dit wordt veroorzaakt door de overdracht van beleggingen ad € 856 miljoen van REAAL Verzekeringen aan het pensioenfonds van SNS REAAL Groep en door de herrubricering van het disagio op zerobonds.

Aan de passivakant namen de spaargelden met 8,3% toe tot € 11,3 miljard. De overige toevertrouwde middelen groeiden eveneens, tot € 7,3 miljard (+2,5%). De post 'schuldbewijzen', die vooral EMTN-leningen van SNS Bank omvat, steeg als gevolg van een aantal succesvolle emissies - onder meer in Australië en Frankrijk - met 10,2% tot € 17,8 miljard. De verzekeringstechnische voorzieningen namen met 1,4% toe tot € 11,3 miljard. Zonder de overdracht aan het nieuwe pensioenfonds was de toename aanzienlijk hoger geweest, namelijk met € 856 miljoen tot € 12,2 miljard.

SNS REAAL Groep beschikt over een solide vermogenspositie. Het aansprakelijke vermogen steeg met 9,7% tot € 3,5 miljard. Dit werd geheel veroorzaakt door de

Resultaatontwikkeling REAAL Verzekeringen			
In miljoenen euro's	2004	2003	Mutatie
Brutopremie Leven	1.372	1.486	-8%
Brutopremie Schade	317	293	8%
Totaal premie	1.689	1.779	-5%
Opbrengst beleggingen	749	649	15%
Overige baten	10	3	233%
Totaal baten	2.448	2.431	1%
Verzekeringstechnische lasten	1.876	1.934	-3%
Personeelskosten	139	146	-5%
Andere bedrijfskosten	179	177	1%
Bedrijfslasten	318	323	-2%
Overige lasten	66	43	53%
Totaal lasten	2.260	2.300	-2%
Resultaat voor belastingen	188	131	44%
Belastingen	47	45	4%
Nettowinst	141	86	64%



toename van het eigen vermogen, dat vooral dankzij de winstbijijschrijving met 19,4% groeide tot € 2,0 miljard. De overige componenten – de achtergestelde schulden, het Fonds algemene bankrisico's en het belang van derden – muteerden niet of nauwelijks. In de post 'belang van derden' zijn de in eerdere jaren door de bank uitgegeven SNS ParticipatieCertificaten opgenomen; in 2004 vonden geen emissies plaats.

Het rendement op het eigen vermogen (REV) verbeterde van 15,9% tot 17,2%. Dit rendement ligt ruim boven de langetermijndoelstelling van 12,5%. De capital ratio, het aansprakelijke vermogen als percentage van het balans-totaal, ging eveneens omhoog, namelijk van 6,0% naar 6,2%.

SNS Bank

De nettowinst van SNS Bank bedraagt € 173 miljoen. Na aftrek van het aandeel dat wordt toegekend aan participatiehouders bedraagt de winstbijdrage aan SNS REAAL Groep € 155 miljoen. Dit houdt een stijging in met 38,4% ten opzichte van de winstbijdrage van € 112 miljoen in 2003.

Ondanks de haperende economie wist de bank een groei van de baten te realiseren, terwijl de lastenontwikkeling stringent werd bewaakt. De totale baten liepen op tot € 712 miljoen (+2,4%). De rentemarge nam in lichte mate toe tot € 589 miljoen (+0,5%). De lichte stijging is beïnvloed door het anders verantwoorden van de rente op dubieuze debiteuren. Tevens worden de rente-inkomsten

Resultaatontwikkeling SNS REAAL Invest			
In miljoenen euro's	2004	2003	Mutatie
Totaal baten	53	95	-44%
Totaal lasten	20	24	-17%
Resultaat voor belastingen	33	71	-54%
Belastingen	-5	0	--
Nettowinst	38	71	-46%

van een aantal specifieke beleggingen in het vervolg netto verantwoord. Exclusief deze wijziging neemt de rentemarge met € 25 miljoen toe (+4,2%). De provisie-inkomsten stegen, door de toegenomen verkoop van REAAL-verzekeringsproducten en de gestegen beheervergoedingen, tot € 109 miljoen (+18,5%).

Het strikte kostenbeheersingsbeleid betaalde zich uit in de daling van de totale lasten tot € 485 miljoen (-4,0%). De personeelskosten daalden met 14,7% tot € 238 miljoen, doordat het aantal medewerkers met 264 fte's afnam en de inhuur van tijdelijke medewerkers werd beperkt. Bij 'personeelskosten' is rekening gehouden met de invoering van de middelloonregeling voor pensioenen (positief effect: € 17,9 miljoen). De andere beheerkosten namen met 13,6% toe tot € 159 miljoen, onder meer door toevoeging aan de voorzieningen voor reorganisaties en juridische procedures.

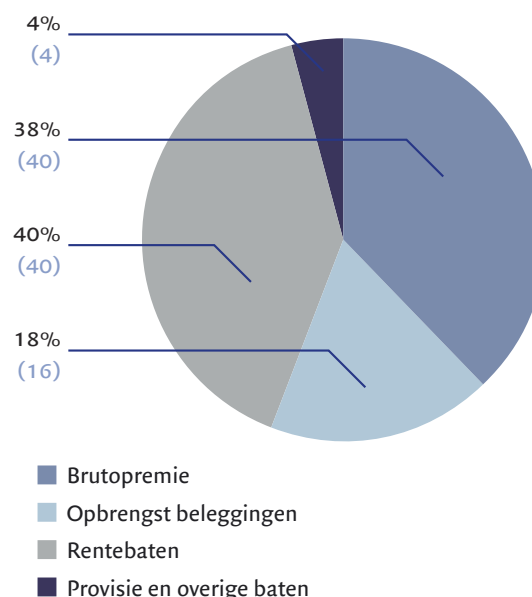
De waardeveranderingen van vorderingen en financiële vaste activa liepen met 5,4% op tot € 59 miljoen. Het niveau bleef relatief hoog doordat ook in 2004 economisch herstel achterwege bleef. Ten opzichte van de risicogewogen activa zijn de waardeveranderingen licht gedaald tot 0,30%.

De efficiencyratio is fors verbeterd. De gestegen baten, in combinatie met een afname van de lasten, leidden tot een verbetering van 64,6% (2003) tot 59,8% (2004). Exclusief de vrijval pensioenvoorziening bedraagt deze ratio 62,4%. Beide ratio's, inclusief en exclusief vrijval, liggen ruimschoots onder de langetermijndoelstelling van 65%.

Het aansprakelijke vermogen nam met 4,2% toe tot € 2,5 miljard. Dit werd vrijwel geheel veroorzaakt door de toename van het eigen vermogen, dat vooral door de bijschrijving van de winst 2004 met 7,1% steeg tot € 1,6 miljard. Het REV verbeterde sterk van 9,3% tot 11,5%.

De solvabiliteitsratio (BIS-ratio) daalde licht van 11,9% tot 11,7%. Ook na securitisatie van een deel van de hypotheekportefeuille groeiden de naar risico gewogen activa namelijk sterker dan het toetsingsvermogen. De ratio ligt overigens ruim boven de interne ondergrens van 11% en ver boven de wettelijke minimumnorm van 8%. De Tier-1-ratio, ofwel de verhouding tussen risicogewogen activa en het kernkapitaal, verbeterde - dankzij de winstbijschrijving en de securitisatie - van 8,3% tot 8,6%.

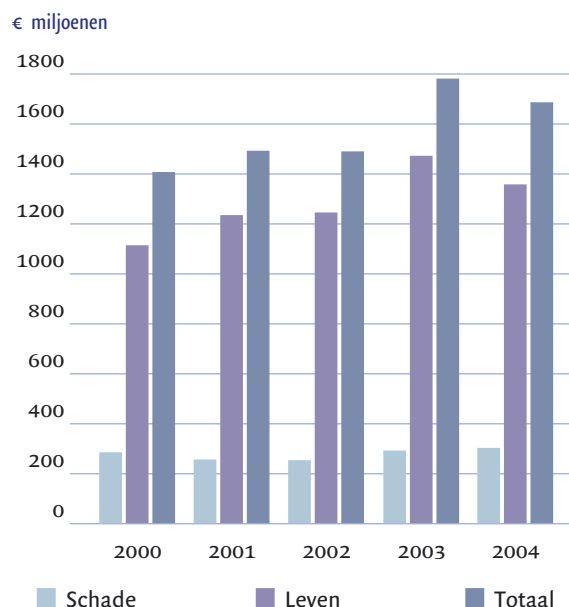
De verdeling van de baten 2004 (2003)
SNS REAAL Groep



REAAL Verzekeringen

De nettowinst is met 64,0% fors toegenomen tot € 141 miljoen, vooral door toegenomen beleggingsopbrengsten en een sterk technisch resultaat bij zowel het collectief pensioenbedrijf als het schadebedrijf. In een krimpende

Ontwikkeling brutopremie REAAL Verzekeringen



A woman in a red blazer is taking a photo with a camera. She is wearing a white shirt and a dark tie. A man in a dark suit is standing behind her, looking off to the side. The background is a plain, light-colored wall.

Luisteren

*‘Hoe goed je de klant ook denkt te kennen,
hij reageert toch altijd nèt iets anders dan je vooraf had ingeschat.’*

Net zoals veel andere, grotere ondernemingen maakt ook SNS REAAL Groep intensief gebruik van marktonderzoek. Door enerzijds goed te luisteren naar de wensen en behoeften van de klant en anderzijds de ontwikkelingen in de markt zorgvuldig in de gaten te houden, zijn we in staat nieuwe producten te ontwikkelen. Productinnovatie kan op allerlei manieren tot stand komen, maar nieuw is bij SNS REAAL Groep de inzet van speciale klantenpanels. Hiermee willen we nog sneller gaan inspelen op wat er nú bij klanten leeft.

naar klanten

Olaf van Gurp

Marktonderzoeker



In 2004 is SNS REAAL Groep gestart met 'gestructureerd innovatief denken'. Inmiddels loopt er een pilot rond cases voor de particuliere en zakelijke markt. Het is de bedoeling dat we hierna gestructureerd – dus het hele jaar door – trends volgen en innovatieve producten gaan creëren.

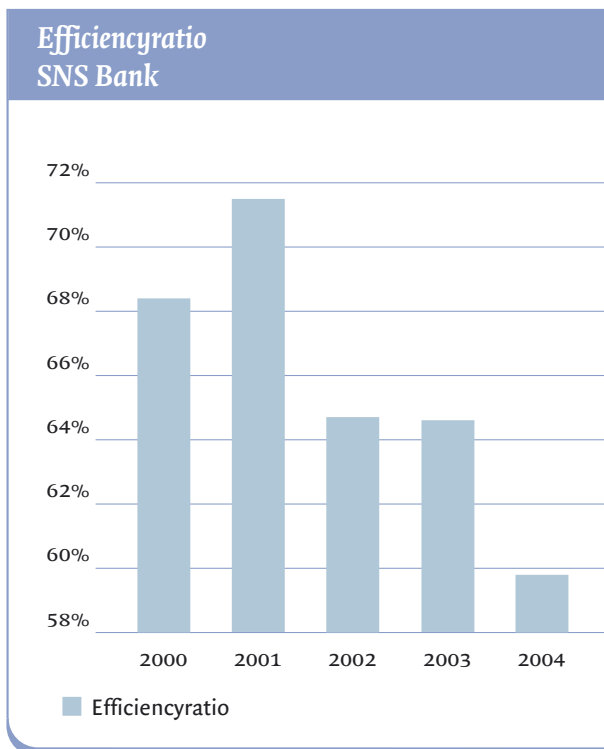
'Innovatie staat hoog in het vaandel bij SNS REAAL Groep. We houden nauwlettend in de gaten wat de klant wil en proberen daar onze dienstverlening zo goed mogelijk op aan te laten sluiten. Kijk, als trends kortlopend zijn, moet je er precies op het juiste moment op inspringen. Vandaar ook dat we in 2004 gestart zijn met 'gestructureerd innovatief denken'.'

Winning concepts

'Eerst brengen we in samenwerking met onder andere trendwatchers de laatste ontwikkelingen in kaart. Vervolgens proberen we met onze marketeers en productmanagers ideeën te genereren voor nieuwe producten: eerst heel vrij en breed, maar daarna gaan we selecteren. Op een gegeven moment komen we tot een klein aantal concepten die worden doorontwikkeld (winning concepts). Onze beste ideeën leggen we voor aan onze klanten, maar ook aan andere consumenten. Dat zijn geen vaste panels, overigens. We werken met steeds wisselende groepen. Op basis van de onderzoeksresultaten bekijken we ten slotte welk concept het meest kansrijk is en welk nieuw product we verder gaan ontwikkelen.'

Klant centraal

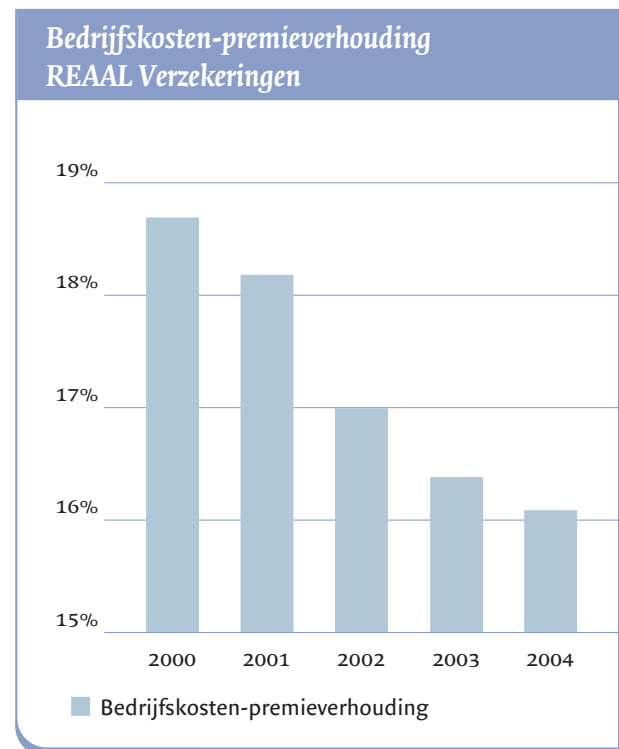
'In dit hele proces staat de mening van de klant centraal, dat maakt het ook zo bijzonder. We vertalen – relatief snel – een behoefte in de markt in een nieuw product. Gedegen onderzoek is daarbij hard nodig, want hoe goed je de klant ook denkt te kennen, hij reageert toch altijd nèt iets anders dan je vooraf had ingeschat...'



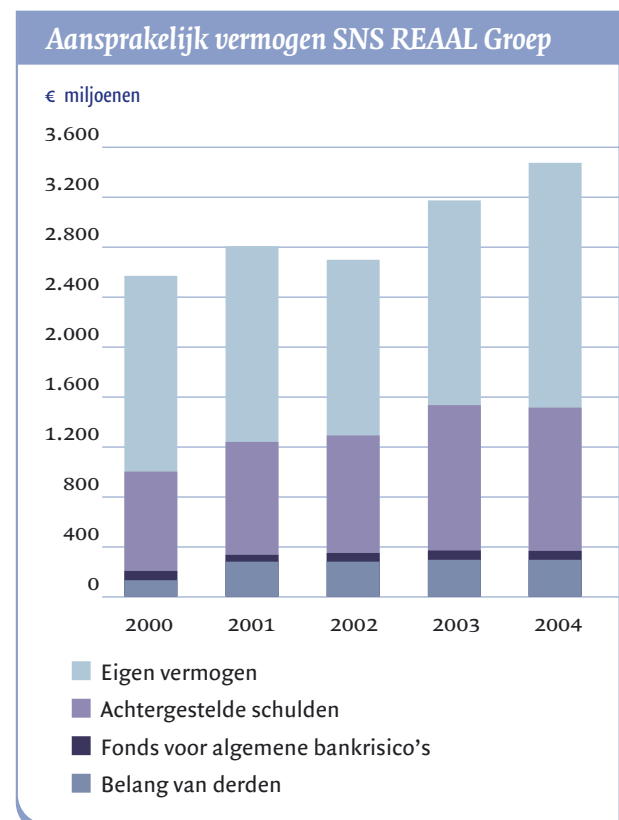
markt, mede door beperking van de fiscale faciëring, werd een toename van de totale baten gerealiseerd tot € 2.448 miljoen (+0,7%). Het totale bruto premie-inkomen nam af tot € 1.689 miljoen (-5,1%). Enerzijds daalde de brutopremie leven tot € 1.372 miljoen (-7,7%), vooral door de overdracht van het pensioencontract aan het pensioenfonds van SNS REAAL Groep. Anderzijds steeg de brutopremie schade tot € 317 miljoen (+8,2%). De brutopremie leven periodiek nam met 1,2% toe tot € 778 miljoen; de koopsommen daalden met 17,0% tot € 594 miljoen.

De opbrengsten van beleggingen namen toe tot € 749 miljoen (+15,4%), waarvan € 623 miljoen voor eigen rekening (+37,5%) en € 126 miljoen voor rekening en risico van polisshouders. Vooral de vastgoed- en de aandelenportefeuille rendeerden goed, terwijl ook de vastrentende portefeuille een goed rendement liet zien.

De totale lasten namen met 1,7% af tot € 2.260 miljoen, vooral doordat de verzekeringstechnische lasten met 3,0% terugliepen tot € 1.876 miljoen. De daling van de bedrijfskosten werd met name veroorzaakt door de daling van de personeelskosten met 4,8% tot € 139 miljoen. Het aantal medewerkers nam af met 87 fte's. De personeelskosten zijn beïnvloed door het positieve effect van de vrijval ad € 14,2 miljoen als gevolg van de invoering van de middel-



loonregeling voor pensioenen. De 'andere bedrijfskosten', waaronder de acquisitiekosten ter grootte van € 133 miljoen, namen met 1,1% toe tot € 179 miljoen. Zonder de



acquisitiekosten bedraagt de toename 17,9%, mede door de eenmalige marketing- en reclamekosten in verband met de omlabeling naar REAAL Verzekeringen.

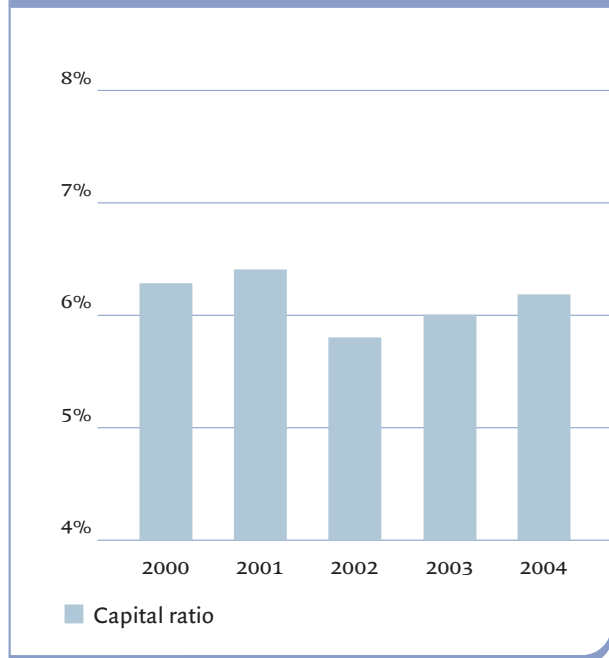
Verdeeld over het leven- en schadebedrijf bedroeg de netowinst € 105 miljoen (+47,9%) en € 36 miljoen (+140,0%). Dit winstcijfer laat zien dat de investering in het schadebedrijf rendeert. De schadequote in 2004 ligt zeer laag en bedraagt 51,8% (2003: 58,6%).

De bedrijfskosten-premieverhouding bedraagt 16,1%, een verbetering ten opzichte van de 16,4% in 2003. De langetermijndoelstelling is een verhouding van maximaal 16,5%.

Het aansprakelijke vermogen steeg met 10,4% tot € 945 miljoen, door de groei van het eigen vermogen. Dat nam met 12,8% toe tot € 810 miljoen, vooral door de beschrijving van de winst 2004. Het REV liet een verbetering zien van 13,3% tot 18,7%, ruim boven de langetermijndoelstelling van 12,5%.

De totale solvabiliteit is in 2004 verder verbeterd, namelijk van 177% tot 182%. De solvabiliteit van het levenbedrijf steeg van 195% tot 202%, terwijl bij het schadebedrijf de solvabiliteit afnam van 359% tot 243%, als gevolg van

Capital ratio



een (extra) dividenduitkering aan REAAL Verzekeringen. Deze percentages voldoen ruimschoots aan de interne en externe solvabiliteitseisen.

Vanaf 2005 rapportage volgens IFRS

Vanaf het financiële jaar 2005 zal SNS REAAL Groep de geconsolideerde cijfers opstellen volgens de International Financial Reporting Standards (IFRS), in de vorm zoals ze door de Europese Commissie zijn goedgekeurd.

De IFRS-regels voor financiële instrumenten (IAS 32 en 39) en verzekeringscontracten (IFRS 4) gelden officieel vanaf 1 januari 2005. Hoewel eerdere toepassing is toegestaan, kiest SNS REAAL Groep ervoor de vergelijkende cijfers met betrekking tot IAS 32 en 39 en IFRS 4 over 2004 op de huidige grondslagen weer te geven in de jaarrekening over 2005. Daarnaast worden, op basis van IFRS-cijfERMateriaal voor interne doeleinden, de belangrijkste ontwikkelingen op IFRS-basis toegelicht.

De belangrijkste cijfermatige invloed van IFRS betreft de volgende gebieden:

⊙ **Kredieten.**

- **Securitisaties.** De gesecuritiseerde hypotheekportefeuille zal onder IFRS worden meegeconsolideerd in de cijfers van SNS REAAL Groep. Dit heeft een balansverlenging tot gevolg van circa €6 miljard.
- **Kredietvoorziening.** De IFRS-regels voor 'impairment' (duurzame waardevermindering) hebben invloed op de wijze van totstandkoming van de kredietvoorziening. De samenstelling van de kredietvoorziening onder IFRS is anders dan volgens de huidige richtlijnen. Dit verschil is geheel te verklaren uit de – onder IFRS nieuwe – voorziening voor kredieten waarop nog geen indicatie voor impairment bestaat, ook wel de 'IBNR-voorziening' genoemd.
- **Geamortiseerde kostprijs.** De waardering volgens geamortiseerde kostprijs wijkt af van de huidige grondslag nominale waarde. Bijvoorbeeld voor de hypotheekportefeuille betekent dit dat het rendement op hypotheken wordt verantwoord op basis van effectieve rente.

⊙ **Beleggingen.**

- **Beleggingen in vastrentende waarden.** Het grootste deel van de beleggingsportefeuille valt binnen de categorie 'beschikbaar voor verkoop' en wordt gewaardeerd op reële waarde. Daarnaast is een deel van de obligaties geclassificeerd als 'aangehouden tot einde looptijd' met een bijbehorende waarderingsgrondslag op kostprijs. De mutaties in de reële waarde van de obligaties kunnen een zekere volatiliteit in het eigen vermogen veroorzaken.
- **Ruilresultaten.** Volgens de Dutch Gaap-grondslagen werden de resultaten op verkopen van obligatiebeleggingen en leningen waarbij een andere obligatie of lening werd teruggekocht, op de balans verantwoord als ruilresultaten. Gedurende de gemiddelde duration van de beleggingsportefeuille werden deze in de winst- en verliesrekening toegerekend. Onder IFRS is dit niet langer toegestaan. Het gerealiseerde resultaat wordt direct in de winst- en verliesrekening verantwoord. Dit heeft een eenmalig positief effect op het eigen vermogen van SNS REAAL Groep.

⊙ **Vastgoed.** Onder IFRS wordt vastgoed van het verzekeringsbedrijf dat in eigen gebruik is niet langer als belegging gepresenteerd. SNS REAAL Groep zal zowel vastgoed in eigen gebruik als beleggingsvastgoed waarderen op reële waarde. Op het vastgoed in eigen gebruik bij het verzekeringsbedrijf zal in het vervolg worden afgeschreven.

⊙ **Derivaten en hedge accounting.** Alle derivaten worden tegen reële waarde op de balans verantwoord. SNS REAAL Groep zal zowel 'fair value hedge accounting' als 'cash flow hedge accounting' toepassen.

⊙ **Pensioenen.** De verwerking van pensioenen volgens IAS 19 heeft een eenmalig negatief effect op het eigen vermogen volgens IFRS.

⊙ **Het Fonds voor algemene bankrisico's.** Dit fonds is onder IFRS niet langer toegestaan, wat bij SNS REAAL Groep leidt tot een eenmalige vrijval ten gunste van het eigen vermogen.

Per saldo heeft de transformatie naar IFRS per 1 januari 2005 duidelijk positieve gevolgen voor het eigen vermogen. Voor wat betreft de winst- en verliesrekening zal de volatiliteit toenemen, die wij middels 'fair value' en 'cash flow hedge accounting' in belangrijke mate kunnen reduceren.

De Nederlandse ‘corporate governance’-code is op 9 december 2003 vastgesteld door de commissie-Tabaksblat. De Code is uitsluitend van toepassing op beursgenoteerde vennootschappen. Hoewel de door SNS REAAL Groep uitgegeven aandelen niet beursgenoteerd zijn, willen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen in dit jaarverslag en volgende jaarverslagen desalniettemin informatie verstrekken over de naleving van de principes en ‘best practice’-bepalingen van de Code die zijn gericht tot het bestuur of de raad van commissarissen. SNS REAAL Groep wenst vanuit het besef van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid de Code in belangrijke mate te volgen.

Algemeen beeld

Sinds de totstandkoming van de Code zijn diverse acties ondernomen om er zorg voor te dragen dat SNS REAAL Groep in belangrijke mate aan (de geest van) de Code voldoet:

- ⊙ De statuten van SNS REAAL Groep zijn gewijzigd.
- ⊙ Alle benodigde besluiten zijn genomen om tot decertificering van de door SNS REAAL Groep uitgegeven aandelen over te gaan.
- ⊙ De leden van de Raad van Bestuur zijn teruggetreden uit het bestuur van Stichting Beheer SNS REAAL.
- ⊙ Naast de audit commissie is een remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie ingesteld.
- ⊙ De reglementen van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen zijn geactualiseerd.
- ⊙ Er is een klokkenluidersregeling vastgesteld.

Raad van Bestuur

SNS REAAL Groep wordt, onder toezicht van de Raad van Commissarissen, bestuurd door de Raad van Bestuur. Geen van de bestuurders bezet commissariaten bij beursgenoteerde vennootschappen. Er is geen optieregeling. De leden van de Raad van Bestuur (en de Raad van Commissarissen) zijn gebonden aan de ‘Regeling Privé-Beleggingstransacties SNS REAAL Groep’ en het ‘Reglement Bezit en Transacties Effecten SNS REAAL Groep’ waarmee wordt voorzien in de eisen van de Code. Ten aanzien van benoemingstermijnen kiest SNS REAAL Groep ervoor af te wijken van de Code. Voor de huidige bestuurders is er geen maximale (her)benoemingstermijn. Bij de benoeming van nieuwe bestuurders zal worden gezien of het opportuun is deze voor een maximale termijn te benoemen.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en staat deze met raad terzijde. De Raad van Bestuur stelt ten minste een keer per jaar de Raad van Commissarissen schriftelijk op de hoogte van de hoofdlijnen van het strategische beleid, de algemene en financiële risico’s en het beheers- en controlesysteem. Dit is nu ook in de statuten vastgelegd. Deze rapportages worden in de vergadering van de Raad van Commissarissen besproken. Een commissaris kan maximaal drie maal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de Raad van Commissarissen. Bij de statutenwijziging van 24 maart 2004 is bepaald dat zittende commissarissen nog tweemaal herbenoembaar zijn voor een periode van vier jaar. De voorzitter van de raad is geen voormalig bestuurder van de vennootschap. De bezoldiging van de commissarissen is niet afhankelijk van de resultaten van de onderneming. Het bestuur van de stichting die alle aandelen houdt in SNS REAAL Groep N.V. bestaat uit de leden van de Raad van Commissarissen.

Statuten

De statuten zijn in maart en december 2004 gewijzigd. Bij de tweede wijziging is voornamelijk de per 1 oktober 2004 gewijzigde wettelijke structuurregeling verwerkt. Eén van de redenen voor de eerste statutenwijziging was het daarin kunnen verwerken van elementen van de Code. Toen zijn bijvoorbeeld in de statuten vastgelegd:

- ⊙ Het recht van goedkeuring van de algemene vergadering van aandeelhouders van besluiten van de Raad van Bestuur omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de onderneming.
- ⊙ Het recht van de algemene vergadering van aandeelhouders tot vaststelling van het bezoldigingsbeleid van leden van de Raad van Bestuur.

- ⊙ De beperking van de zittingsperiode van commissarissen tot drie vierjaarstermijnen.

Decertificering van aandelen

SNS REAAL Groep heeft van oudsher een topstructuur waarbij de aandelen worden gehouden door een stichting administratiekantoor waarvan het bestuur bestaat uit de leden van de Raad van Commissarissen. Alle certificaten van aandelen worden gehouden door Stichting Beheer SNS REAAL. SNS REAAL Groep meent, mede met het oog op een eventuele toekomstige deelneming in haar aandelenkapitaal door derden, dat de certificering van haar aandelen niet past in de geest van deze tijd zoals die onder meer is verwoord in de Code. Alle voor het royeren van de certificaten van aandelen benodigde besluiten zijn genomen. Ook is besloten dat Stichting Administratiekantoor SNS REAAL na de decertificering zal ophouden te bestaan.

Bestuur Stichting Beheer SNS REAAL

Het bestuur van de certificaathouder Stichting Beheer SNS REAAL heeft jarenlang bestaan uit de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur is tot de conclusie gekomen dat haar lidmaatschap van het bestuur na de decertificering het functioneren van de stichting in haar hoedanigheid van aandeelhouder zoals beoogd door de Code zou kunnen belemmeren. Om die reden zijn de leden van de Raad van Bestuur teruggetreden uit het bestuur van de stichting. In verband hiermede zijn ook de statuten van de stichting gewijzigd.

Audit-commissie en remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie

In 2001 is een audit-commissie ingesteld. De Raad van Commissarissen heeft in 2004 ook een remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie ingesteld en voor deze commissie een reglement opgesteld. De Code heeft ook tot aanpassing van het reglement van de audit-commissie geleid. De reglementen zullen op de website openbaar worden gemaakt.

Reglementen van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

De Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen waren reeds werkzaam op basis van zorgvuldig opgestelde reglementen. Deze reglementen zijn aan de hand van de Code aangevuld waarbij in veel gevallen sprake was van een schriftelijke vastlegging van in de praktijk reeds bestaande situaties. De reglementen worden op de website van SNS REAAL Groep gepubliceerd.

Klokkenluidersregeling

De Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen hebben een regeling inzake het omgaan met een vermoeden van een misstand vastgesteld c.q. goedgekeurd. De regeling voorziet in een procedure inzake het melden van een vermoeden van een misstand door medewerkers van SNS REAAL Groep en bescherming van de rechtspositie van degene die deze melding heeft gedaan. De regeling wijst de directeur P&O SNS REAAL Groep aan als vertrouwenspersoon. Ook is een Commissie Misstanden in het leven geroepen. De regeling zal op de website van SNS REAAL Groep worden opgenomen.

SNS REAAL Groep heeft als financiële retailspecialist een laag risicoprofiel en hecht veel belang aan systematisch en adequaat risicobeheer. In 2004 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

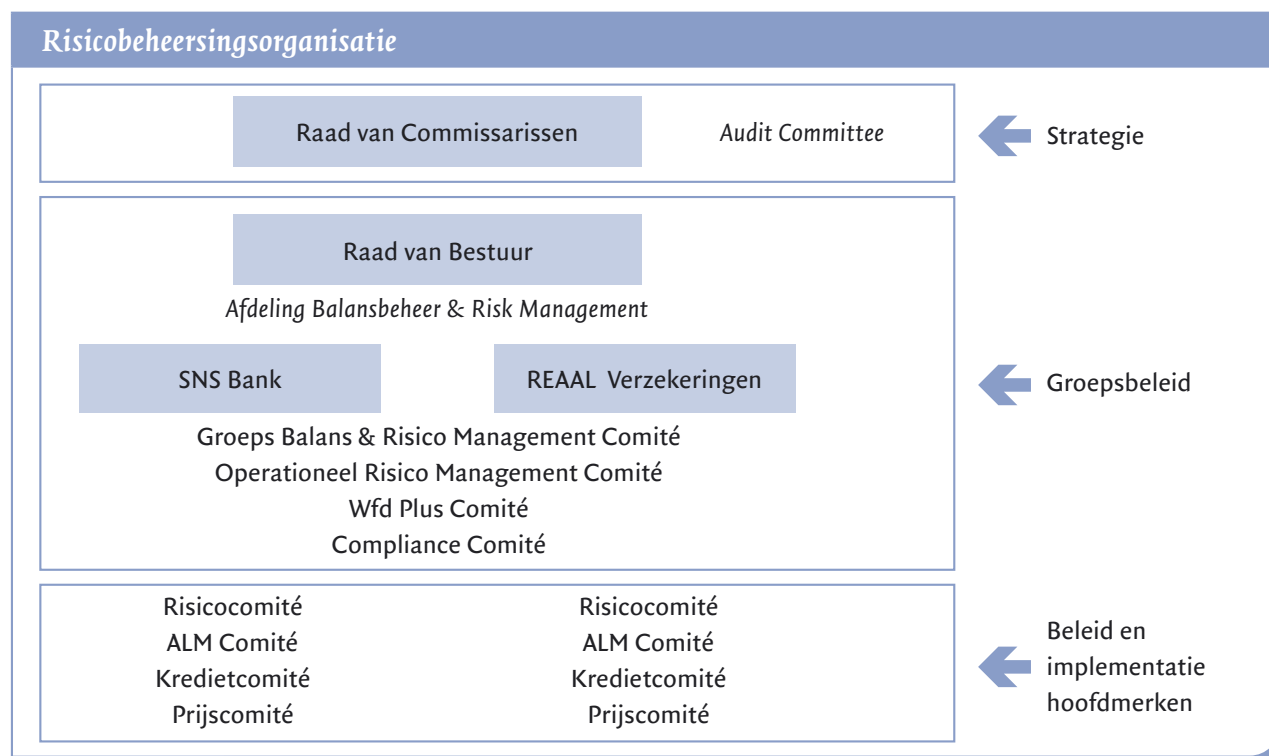
Als bankverzekeraar voor de retail(plus)markt neemt SNS REAAL Groep een aantal risico's van haar klanten over. Binnen het strategische kader is het risicobeheer actief gericht op een laag risicoprofiel voor SNS REAAL Groep. Dit wordt bereikt langs de volgende hoofdlijnen:

- ⊙ 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

Risicobeheersingsorganisatie

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het risicobeheer. Binnen de Raad van Bestuur heeft de Chief Financial Officer, die tevens Chief Risk Officer is, risicomanagement in zijn portefeuille. De risicobeheersingsorganisatie (zie organogram) van SNS REAAL Groep is er op ingericht de belangrijkste risico's efficiënt en effectief te beheersen.

De Raad van Bestuur fungeert sinds 2004 als het Groeps Balans & Risico Management Comité. Dit Comité richt de groepsbrede risicobeheersingsorganisatie in en vertaalt de 'risk appetite' van de Groep naar normen en limieten voor de verschillende risico's waarbinnen de entiteiten



De invoering van de Wet financiële dienstverlening is een belangrijk moment voor REAAL Verzekeringen. Immers, de Wfd geeft een belangrijke, positieve impuls aan de kwaliteit van de dienstverlening binnen de verzekeringsbranche. REAAL Verzekeringen heeft al in een vroeg stadium geanticipeerd op de gevolgen van de Wfd voor de eigen organisatie. Bovendien is ruim op tijd gestart met het ondersteunen van het intermediair rond de Wfd.

Saskia van Dijk

Communicatie Adviseur
REAAL Verzekeringen



REAAL Verzekeringen biedt het intermediair duidelijke ondersteuning aan op het gebied van de Wfd. Door niet op de stoel van de ondernemer te gaan zitten en zijn bedrijfsvoering uit handen te nemen, maar juist de middelen te bieden om hem verder te helpen, onderscheidt REAAL zich van andere verzekeraars. REAAL focust zich in haar presentatie rondom de Wfd als leverancier van kennis. De accountmanager speelt hierin een belangrijke rol.

‘Het is een goede zaak dat de Wet financiële dienstverlening eraan komt! We zijn ervan overtuigd dat de nieuwe regels in onze branche leiden tot méér kwaliteit en méér transparantie. De wet past ook bij ons streven naar betrouwbaarheid, alertheid, maatschappelijke betrokkenheid en transparantie. Dus... door de invoering van de Wfd goed aan te pakken, kunnen we ons presenteren als een realistische betrouwbare verzekeraar die met praktische oplossingen het intermediair ondersteunt.’

Vorbereidend werk

‘In het voorjaar van 2004 zijn we al met de Wfd aan de slag gegaan. Er was toen nog sprake van dat de wet op 1 januari 2005 zou worden ingevoerd, maar die datum is inmiddels uitgesteld. Op zich niet erg – we hebben nu al veel voorbereidend werk kunnen doen. Het betekent wel dat we ons moeten blijven inspannen om de aandacht voor dit onderwerp vast te houden.’

Ondersteunend materiaal

‘Wij bieden het intermediair praktische, ondersteunende middelen. Daarbij zien we onszelf als kennisleverancier. We zorgen ervoor dat de tussenpersonen materiaal in huis krijgen waarmee ze zelf aan de slag kunnen: denk aan geactualiseerde brochures, aangepaste productinformatie, een klachtenformulier voor het intermediair, een ken-uw-cliënt profiel, specifieke opleidingen en allerlei ander praktisch materiaal. Bij al onze activiteiten rond de Wfd speelt natuurlijk ook de accountmanager van REAAL Verzekeringen een belangrijke rol: bij hem of haar kan het intermediair met alle vragen terecht. Kortom, financieel adviseurs kunnen helemaal op ons rekenen: als kenniscentrum én als gesprekspartner.’

Werken

A man and a woman are shown in profile, looking towards the right. The man is in the background, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt. The woman is in the foreground, wearing a dark blue shirt, and is looking upwards with a slight smile. The background is a plain, light-colored wall. The overall tone is professional and optimistic.

aan transparantie

*‘Financieel adviseurs kunnen helemaal op ons rekenen:
als kenniscentrum én als gesprekspartner’*

kunnen opereren. Gedurende 2004 is het 'economisch kapitaal'-model hierbij een prominente rol gaan spelen.

Voor een aantal risicogebieden heeft de aanpak niet te verschillen voor SNS Bank en REAAL Verzekeringen. Derhalve is er met het oog op de uniformiteit en eenvoud voor gekozen de beleidsbepaling centraal en dus voor de gehele Groep in te richten. Het gaat om de risicogebieden integriteit, zorgplicht en operationeel risico, die in respectievelijk het Compliance Comité, het WfD Plus Comité en het Operationeel Risico Management Comité aan de orde komen.

De belangrijkste risico's van de bank en de verzekeraar worden in specifieke comités gemanaged. Het gaat om het renterisico dat in de ALM Comités van SNS Bank en REAAL Verzekeringen wordt gestuurd en de kredietrisico's die in de Kredietcomités worden bestuurd. Voorts heeft zowel SNS Bank als REAAL Verzekeringen een overall Risicocomité waarin de samenhang wordt bewaakt en waar gedragstypische risico's, zorgplicht en operationeel risicobeheer op uitvoerend niveau worden beheerd. Een juiste prijsstelling naar de klanten en een evenwichtige keuze tussen volume en marge zijn essentieel voor de langetermijnwaardeontwikkeling van SNS REAAL Groep. De Prijscomités zijn hiervoor verantwoordelijk.

De bemensing van de comités is erop gericht kennis en beslissingsbevoegdheid samen te brengen. Derhalve participeren Hoofddirectie-leden alsmede medewerkers van financiën, riskmanagement, fiscaal-juridische zaken en verkoop. De missie en de bevoegdheden van de te onderscheiden comités zijn in 2004 geëvalueerd, aangescherpt en door de Raad van Bestuur bekrachtigd.

Renterisico

Renterisico 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 gapping- en duration-analyse, 'value-at-risk' en analyse van stress-scenario's. De Raad van Bestuur heeft een stelsel van limieten en kaders vastgesteld waarbinnen het renterisico moet blijven. Binnen het gematigde risicoprofiel van de groep neemt het renterisico een belangrijke plaats in. Circa eenderde van het totale risico op groepsniveau wordt hierdoor bepaald. De bank heeft op basis van de huidige rentepositie baat bij een rentedaling, terwijl de verzekeraar van een rentestijging zal profiteren.

Beleggingsrisico

Het beleggingsrisico binnen SNS REAAL Groep bevindt zich vooral bij REAAL Verzekeringen. Op basis van stochastische scenario-analyses wordt een strategische mix voor de beleggingsportefeuilles bepaald. Het risicoprofiel van deze mix voldoet aan randvoorwaarden ten aanzien van solvabiliteit, de score in Standard & Poor's ratingmodel en beleggingsopbrengsten. De beleggingsportefeuilles worden qua looptijd binnen een vooraf gedefinieerde bandbreedte gematcht met de verplichtingen en worden goed gespreid over regio's, sectoren en ondernemingen. REAAL Verzekeringen beschikt over spreidingsmaatstaven ter beheersing van het tegenpartijrisico in de beleggingsportefeuilles (zie het hoofdstuk 'De beleggingsportefeuille van REAAL Verzekeringen', pagina 54).

Valutarisico

Aangezien SNS REAAL Groep zich richt op de Nederlandse markt is de wisselkoersgevoeligheid beperkt. Bij SNS Bank worden alle relevante valutarisico's afgedekt. Voor REAAL Verzekeringen wordt het valutarisico op vastrentende waarden volledig afgedekt. In de beleggingsportefeuille 'aandelen' wordt driekwart van het valutarisico op de Amerikaanse dollar en de yen strategisch afgedekt. Over de Groep als geheel is het valutarisico niet materieel.

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 2004 tot 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, met daarnaast een beperkte portefeuille consumptieve kredieten en een relatief kleine en goed gespreide portefeuille leningen aan het midden- en kleinbedrijf. In het verslagjaar is verdere vooruitgang geboekt met betrekking tot de ontwikkeling van interne modellen voor kredietrisicomanagement. Zo zijn in de loop van 2004 verbeterde scoringsmodellen geïmplementeerd voor hypotheken, consumptief krediet en retail zakelijk. Ter verdere eliminatie van het tegenpartijrisico op ALM-transacties zijn kredietrisicoposities afgedekt.

Programma's voor risicomanagement en waardesturing

In 2004 is een aantal grote projecten op het gebied van risicobeheersing en waardesturing versneld en opgestart. Het gaat om Basel II, Economisch Kapitaal en Raroc, de Risk Management Policy en het 'in control'-programma. De programma's zijn geïnitieerd vanwege scherper wordende regelgeving op prudentieel toezicht en verslaggeving. SNS REAAL Groep is van mening dat deze programma's tevens de kwaliteit van het risicobeheer zullen verbeteren.

Basel II

Het kapitaal dat banken moeten aanhouden als buffer voor onverwachte verliezen is nog steeds gebaseerd op het uit 1988 stammende kapitaalakkoord van Basel. In juni 2004 is het nieuwe kapitaalakkoord, Basel II, gepresenteerd dat naar verwachting eind 2006 van kracht zal worden. Het nieuwe kapitaalakkoord beoogt tot meer risicogevoelige kapitaaleisen te komen. Banken mogen daarbij – onder strikte voorschriften – gebruik maken van interne risicobeoordelingssystemen voor de berekening van het aan te houden minimumkapitaal. 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 ontwikkeling van een systeem voor 'economic capital'-berekeningen en de inrichting van een gedetailleerd rapportagesysteem ten behoeve van interne en externe verslaggeving. Uit berekeningen op basis van de door Basel beschikbaar gestelde modellen en de resultaten van interne berekeningen blijkt dat het nieuwe akkoord recht doet aan het lage risicoprofiel van SNS Bank.

Economic Capital / Raroc

Met behulp van het 'economisch kapitaal'-concept wordt beoordeeld of een instelling voldoende gekapitaliseerd is om alle risico's te dragen waaraan ze is blootgesteld. Dit wordt het kapitaalbeheersingsproces genoemd. Het afgelopen jaar is dit proces onderdeel geworden van het aandachtsgebied van de ALM Comités. Met behulp van 'Raroc' ('Risk adjusted return on capital') kan per productgroep of businessline bepaald worden wat het risicogecorrigeerde rendement is op het economisch kapitaal. Hiermee vormt Raroc een belangrijke input voor de strategische portefeuillesturing. Dit meet- en stuurinstrument levert een belangrijke bijdrage aan een gezonde en robuuste waardecreatie van SNS REAAL Groep.

'In control'-programma

Als niet-beurssgenoteerde onderneming is het voor SNS REAAL Groep niet direct noodzakelijk om aan alle vereisten van 'Tabaksblad' te voldoen. Echter, deze code bevat zinvolle elementen om het 'in control'-zijn transparant te maken voor de 'stakeholders' van de onderneming. Tevens maakt dit het lijnmanagement op alle niveaus in de organisatie bewust van het belang van het beheersen van risico's. SNS REAAL Groep bereidt zich voor op het afgeven van een transparant en gefundeerd 'in control statement'. Hiervoor is eind 2004 een programma ingericht met een drieledig doel: ten eerste de implementatie van een structuur waarmee aangetoond wordt dat de lijn 'in control' is, ten tweede de uitvoering van mogelijke verbeteracties en ten derde de oplevering van een 'in control statement'.

REAAL Verzekeringen heeft in het verslagjaar de verstrekings- en fatteringscriteria 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 (zie hoofdstuk 'Funding', pagina 56). SNS Bank streeft naar een brede beleggersbasis, met een ruime keuze aan financieringsinstrumenten en onbelemmerde toegang tot de internationale geld- en kapitaalmarkten. In 2004 is meer accent gelegd op de liquiditeit van de activa.

In 2004 heeft SNS Bank de goede toegang tot de financiële markten gecombineerd met een stabiele lage 'credit spread'. De looptijd van de funding is in 2004 verlengd, waardoor de looptijd van activa en passiva beter op elkaar is afgestemd. Hierbij is geprofiteerd van het historisch gezien lage niveau van de 'credit spreads'.

Verzekeringsrisico

De verzekeringsportefeuille kent een laag risicoprofiel. De portefeuille bestaat uit een goed gespreide portefeuille met (voornamelijk) levensverzekeringen en verder een schadeportefeuille met de focus op de retailmarkt en het kleinbedrijf. REAAL Verzekeringen beperkt het verzekeringsrisico met een stelsel van strakke procedures en criteria voor productontwikkeling, acceptatie, reservering en 'pricing'. Niet-passende risico's, of risico's die vooraf gestelde grenzen overschrijden, worden – indien toch geaccepteerd – herverzekerd.

De risico's worden uitsluitend ondergebracht bij vooraanstaande herverzekeraars met een goede kredietwaardigheid. Voorts wordt gestreefd naar een evenwichtige spreiding. Met herverzekeraars worden langdurige relaties onderhouden.

In 2004 hebben zich in Nederland geen catastrofes voorgedaan. Het risico van terrorisme is herverzekerd bij de Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terroreschaden (NHT).

Operationeel risico

In 2004 is de infrastructuur voor operationeel risicomanagement 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 (zie organogram).

Ook is de al eerder vastgestelde methode voor 'Risk Self Assessment' in 2004 voortgezet. Dit houdt in dat de bedrijfsonderdelen op een uniforme en gestructureerde manier zelf hun operationele risico's identificeren, beoordelen en prioriteren.

Prijrisico

De tarieven en prijzen van SNS REAAL Groep worden vastgesteld op basis van de theoretische tarieven. Die bevatten een vergoeding voor de verwachte risico's, de kosten 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. De feitelijke prijsstelling naar de klanten wordt bepaald op advies van de Prijscomités waarbij naast de theoretische prijs ook rekening wordt gehouden met marktverhoudingen.

Gedragstypisch risico

In 2004 is in de Risico Management Policy van SNS REAAL Groep het gedragstypisch risico opgenomen. Het gedragstypisch risico is onderverdeeld in twee categorieën: het zorgplichtrisico en het integriteitsrisico.

⊙ Zorgplichtrisico

Onder het zorgplichtrisico wordt de bestaande of toekomstige bedreiging van het vermogen, het resultaat, de reputatie of de continuïteit van SNS REAAL Groep als geheel verstaan, als gevolg van ontoereikende naleving door de bestuurders of medewerkers van SNS REAAL Groep van relevante wet- en regelgeving op het gebied van de zorgplicht jegens haar klanten. Voorbeelden van dergelijke wettelijke verplichtingen zijn het handelen in

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 klanten met respect en het instandhouden van de reputatie van SNS REAAL Groep als een betrouwbare partner.

het belang van de klant en transparantie van financiële dienstverlening of aangeboden producten.

In het overkoepelende Wfd Plus Comité (zie organogram), waarin de verantwoordelijke leden van de Raad van Bestuur en de Hoofddirecties alsmede de directeur Juridische Zaken zitting hebben, komen alle belangrijke onderwerpen ten aanzien van de zorgplicht (of daar aan gerelateerde zaken) aan de orde en worden acties uitgezet die in de bedrijfsonderdelen dienen te worden uitgevoerd.

⊙ **Integriteitsrisico**

Het integriteitsrisico kan worden omschreven als de kans op schade, verlies of andere nadelige gevolgen voor bestuurders of medewerkers van SNS REAAL Groep of SNS REAAL Groep zelf, zoals boetes van toezichthouders, reputatieschade of misbruik van SNS REAAL Groep door klanten of derden, als gevolg van een ontoereikende naleving van wet- en regelgeving op integriteitsgebied. Voorbeelden van dergelijke wettelijke verplichtingen betreffen de integriteit van medewerkers, de integere bedrijfsvoering van SNS REAAL Groep, de bestrijding van witwassen en het tegengaan van belangenverstrengeling.

In het Compliance Comité (zie organogram) waarin de portefeuillehouders Compliance van de Raad van Bestuur en de Hoofddirecties, de directeur en het hoofd van de afdeling Compliance zitting hebben, worden alle belangrijke onderwerpen op het gebied van compliance en integriteit of daaraan gerelateerde zaken besproken.

SNS REAAL Groep hecht grote waarde aan haar integriteit, professionaliteit en goede reputatie. Het streven naar deze waarden is neergelegd in het 'Compliance statement' (zie kader).

Teneinde 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' (zie pagina 3).

Het integriteitsbeleid van SNS REAAL Groep omvat regels en procedures die zijn gebaseerd op eigen normen, 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 in de geest ervan.

De 'Compliance Handleiding Hoger Kader' geeft een overzicht van belangrijke integriteitsregels die gelden voor medewerkers van de groep en is bedoeld voor het (top)management. Voorts zijn in de 'Algemene Gedragscode Integriteit' ten behoeve van alle medewerkers 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 privé-belangen.

REAAL Verzekeringen beschikt over een beleggingsportefeuille voor eigen rekening en risico van circa €9 miljard. Het overgrote deel daarvan – meer dan 90% – is vastrentend belegd.

REAAL Verzekeringen loopt slechts een beperkt renterisico en streeft voortdurend naar een verdere beperking ervan.

Renterisico

Uit hoofde van haar bedrijfsactiviteiten loopt REAAL Verzekeringen een beperkt renterisico. Dit risico is het gevolg van een verschil in looptijd tussen enerzijds de uitgezette middelen en beleggingen en anderzijds de opgenomen middelen en verplichtingen. Het renterisico wordt bewaakt met behulp van duration-analyses, stochastische analyses en analyses van stress-scenario's. REAAL Verzekeringen heeft een stelsel van kaders en limieten afgegeven waarbinnen het renterisico dient te blijven.

Mede om het renterisico te beperken, heeft REAAL Verzekeringen in 2004 haar beleid voortgezet om de beleggingsportefeuille meer af te stemmen op de karakteristieken van haar verplichtingen. Dit heeft onder meer een verdere verlenging van de vastrentende portefeuille tot gevolg gehad.

Assetmix

Een in 2004 uitgevoerde ALM-studie heeft geleid tot een beleggingsbeleid waarbij randvoorwaarden en doelstellingen zijn geformuleerd met betrekking tot de solvabiliteit, de beleggingsopbrengsten en de rentegevoeligheid van het eigen vermogen. REAAL Verzekeringen wil blijven voldoen aan de eisen die worden gesteld aan de nagestreefde solide A-rating. Op deze wijze is rekening gehouden met de criteria die toezichthouders en rating agencies hanteren bij het beoordelen van het financiële weerstandsvermogen van REAAL Verzekeringen.

In de ALM-studie is de relatieve omvang van de diverse beleggingsportefeuilles – de 'assetmix' – zorgvuldig bepaald met behulp van onder meer stochastische ana-

lyses waarbij de beleggingen en verplichtingen in hun samenhang zijn gezien (zie de tabel).

Vastrentende portefeuille

De vastrentende portefeuille van REAAL Verzekeringen bevat voornamelijk obligaties en leningen die in euro's gedenomineerd zijn. Daar waar REAAL Verzekeringen valutarisico loopt, is het valutarisico grotendeels afgedekt. In 2004 is het in 2003 ingezette beleid om meer in 'credits' te beleggen verder vorm gegeven, tengevolge waarvan het rendement op de vastrentende portefeuilles een positieve impuls heeft gekregen ('credits' zijn hoger renderende obligaties, bij een iets hoger risico).

REAAL Verzekeringen maakt gebruik van spreidingsmaatstaven ter beheersing van het tegenpartijrisico in haar beleggingsportefeuilles. Hierdoor zijn deze portefeuilles goed gespreid over regio's, sectoren en ondernemingen.

Aandelenportefeuille

De aandelenpositie van REAAL Verzekeringen bestaat deels uit portefeuilles met indexfondsen in de regio's Europa, Amerika en het Verre Oosten, waarbij het valutarisico grotendeels is afgedekt. Op deze wijze wordt een wereldwijd gespreide aandelenportefeuille gerealiseerd zonder de daarbij behorende blootstelling aan valutarisico. Naast deze indexfondsen heeft REAAL Verzekeringen enkele posities in individuele aandelenfondsen, waaronder strategische belangen.

Vastgoedportefeuille

De vastgoedportefeuille van REAAL Verzekeringen bestaat deels uit vastgoedfondsen en deels uit in Nederland

Assetmix REAAL Verzekeringen primo en ultimo 2004

Assetcategorie	01-01-2004	31-12-2004
Vastrentend	91,8%	91,6%
Aandelen	3,8%	3,8%
Vastgoed	4,4%	4,6%

gevestigd direct vastgoed. De vastgoedfondsen betreffen beursgenoteerde Europese aandelen van vastgoedondernemingen c.q. beleggingsmaatschappijen in vastgoed.

Rendement

In 2004 droegen de dalende rente op de kapitaalmarkt en het voorzichtige herstel van de aandelenmarkten bij aan het positieve totaalrendement op de beleggingsportefeuille van ruim 8%. De bijgaande figuur geeft de waardeontwikkeling per assetcategorie en voor de beleggingsportefeuille als geheel weer, waarbij de waarde per 1 januari 2004 op 100 is gesteld.



SNS Bank is een actieve speler op internationale kapitaalmarkten. De funding-strategie van de bank is gebaseerd op spreiding naar financieringsinstrument, type belegger, geografisch gebied en looptijd. Deze strategie heeft geleid tot een brede toegang van SNS Bank tot internationale kapitaalmarkten, waardoor de organisatie haar groei tegen concurrerende niveaus kan financieren.

Uitbreiden van de diversificatiestrategie

SNS Bank gebruikt diverse financieringsprogramma's. De bank heeft een € 20 miljard Euro Medium Term Note programma (EMTN) tot haar beschikking, waaronder openbare en onderhandse leningen worden geëmitteerd. Verder maakt SNS Bank gebruik van haar € 4 miljard Euro Commercial Paper programma (ECP).

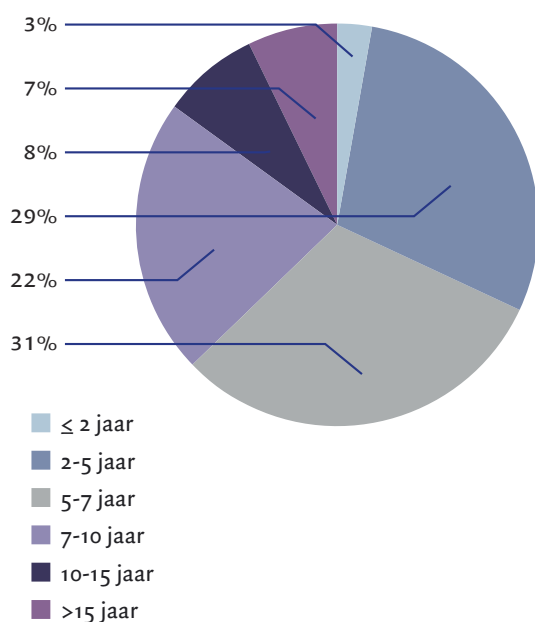
In 2004 heeft SNS Bank een Australisch A\$ 3 miljard MTN-programma opgezet. In het kader hiervan zijn Australische beleggers benaderd met een A\$ 325 miljoen 3-jaars-emissie met een variabele rente en een A\$ 225 miljoen 5-jaarsemissie met een coupon van 5,75%. Verder heeft de bank een € 4 miljard Frans CP-programma opgericht, dat toegang geeft tot deze zeer liquide en gereguleerde markt. Beide financieringsprogramma's voegen substantiële waarde toe aan de diversificatiestrategie van de bank.

Benchmark-obligatieleningen

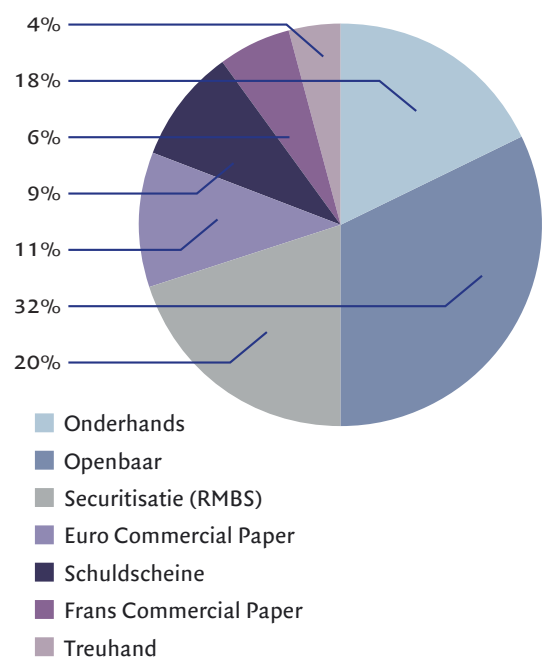
Sinds een aantal jaren richt SNS Bank haar beleid op een goede balans tussen haar funding-behoefte en de vraag van beleggers naar haar financieringsinstrumenten. Alle openbare transacties worden voorafgegaan door een 'book-building'-procedure.

SNS Bank heeft diverse 'benchmark'-obligatieleningen uitstaan (zie de tabel). In 2004 emitteerde SNS Bank een vastrentende obligatielening van € 900 miljoen met een looptijd tot 2014 en een obligatielening met variabele rente van € 800 miljoen met een looptijd tot 2011. Deze obligatieleningen vullen de 'credit curve' van SNS Bank aan, welke beleggers in staat stelt om hun 'duration' aan te passen binnen de 'credit curve' van SNS Bank. Deze obligatieleningen met een uitstaand bedrag van boven de € 500 miljoen worden frequent verhandeld en profiteren

Looptijd financieringsinstrumenten



Financieringsinstrumenten



van een goede liquiditeit. SNS Bank heeft zich ontwikkeld tot een van de 'benchmark'-emittenten in Europa voor financiële instellingen met een 'single-A'-rating.

Uitstaande benchmark-obligatieleningen SNS Bank

€ 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
€ 800 miljoen	FRN	oktober 2011
€ 500 miljoen	5,625%	juni 2012
€ 900 miljoen	4,625%	februari 2014

'Credit spreads' profiteerden van gunstige marktomstandigheden

In de loop van 2004 hebben de 'credit spreads' van SNS Bank een constante verbetering laten zien. Een van de oorzaken is een dalende rentemarkt, die heeft geleid tot 'spread compression'. Verder hebben 'credit spreads' geprofiteerd van een toenemende vraag naar kredietrisico op financiële instellingen met een 'retail business profile'. Binnen de rating-categorie van de bank hebben

de 'benchmark'-obligatieleningen een constante 'outperformance' laten zien van de iBoxx-index, net zoals in de vorige jaren (zie de grafiek).

Verdere securitisatie van hypotheekleningen

In maart 2004 kwam SNS Bank met haar eerste 'synthetische' securitisatie, onder de naam 'Provide Lowlands I'. In deze transactie onder het 'Provide platform' van de Kreditanstalt für Wiederaufbau, heeft de bank protectie gekocht voor een hypotheekportefeuille van € 1 miljard.

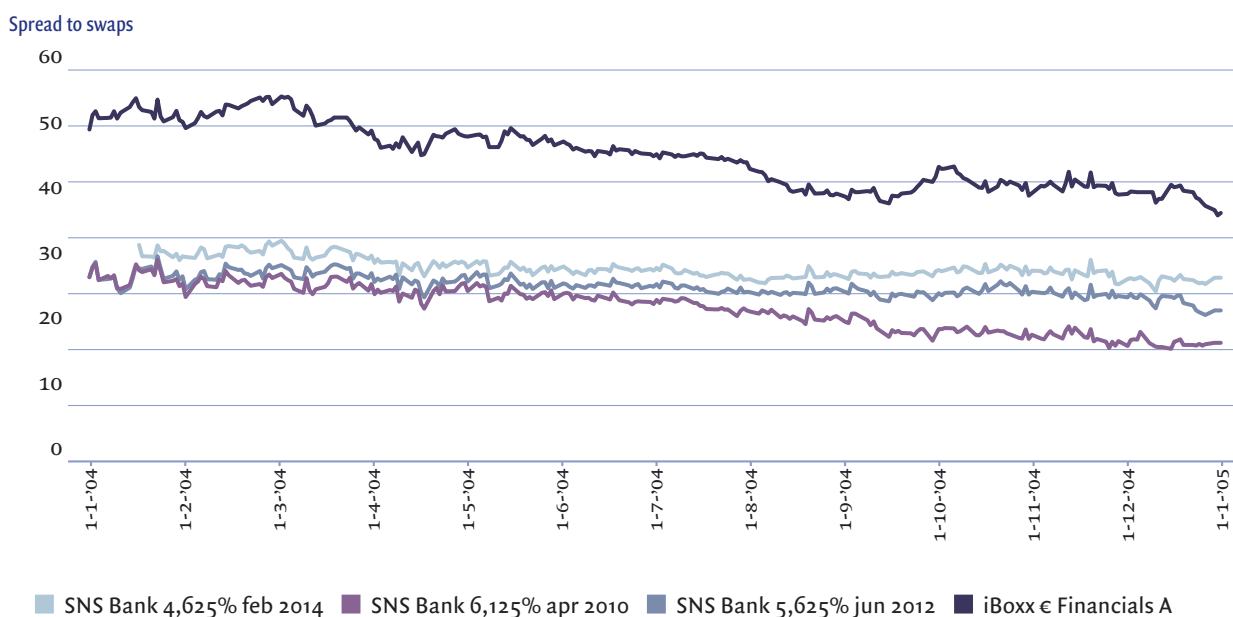
In juni deed de bank haar achtste Hermes-transactie voor een hypotheekportefeuille van € 1,25 miljard. Het Hermes-programma behoort tot de top-drie meest actieve securitisatieprogramma's voor hypotheekleningen in Nederland. Securitatie vormt een geïntegreerd onderdeel van de financieringsactiviteiten van de bank. Voor een nadere toelichting zie pagina 82 van de jaarrekening.

In de loop van 2004 zijn 'credit spreads' voor Nederlandse hypotheekleningen sterk ingekomen voor alle rating-categorieën door de toegenomen vraag van institutionele beleggers.

Ratings

In de loop van het jaar heeft Standard & Poor's (S&P) de 'negative outlook' voor SNS Bank gewijzigd in een 'stable outlook'. In haar publicatie van 12 oktober 2004 lichtte S&P toe: 'The outlook revision reflects the reduction in

SNS Bank credit spreads



SNS REAAL's double leverage ratio, and the improved financial performance of the group's insurance operations. It also recognizes the continued solid financial performance of SNS Bank.'

In mei 2004 bevestigde Moody's haar ratings en de 'positive outlook' voor SNS Bank. In het researchrapport van mei 2004 verklaart Moody's: 'The positive outlook on the A2/C+ ratings takes account of the trend towards increased efficiency and a more focused strategy.' De langetermijn-rating van Fitch Ratings met een 'stable outlook' is altijd al een 'notch' hoger geweest dan Moody's en S&P sinds de start in 1999.

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

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

Kapitaalmarktactiviteiten SNS REAAL Groep

De activiteiten van SNS REAAL Groep op kapitaalmarkten zijn beperkt. De Groep heeft een € 1 miljard MTN-programma tot haar beschikking, waaronder ultimo 2004 € 269 miljoen uitstaat. Verder maakt de Groep gebruik van onderhands geplaatste leningen en depots.

SNS REAAL Groep hecht veel waarde aan ‘maatschappelijke betrokkenheid’. Dit blijkt uit het feit dat het één van de vier ondernemingsprincipes is. ‘Maatschappelijke betrokkenheid’ is niet nieuw voor het bedrijf: SNS REAAL Groep is ontstaan uit een fusieproces van tientallen (spaar)banken en verzekeraars, die stuk voor stuk stevig zijn geworteld in de samenleving. Wij zijn op het gebied van ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ (MVO) al vele jaren actief en gaan nu nog meer gericht uitdragen wat wij al doen en nog gaan doen. In 2005 verschijnt het eerste duurzaamheidsverslag van SNS REAAL Groep, waarin nader wordt ingegaan op wat hieronder in hoofdlijnen wordt besproken.

‘Maatschappelijke betrokkenheid’ als principe

Als retailspecialist staat SNS REAAL Groep dicht bij de klanten. Dat betekent dat wij ons voortdurend rekenschap geven van maatschappelijke ontwikkelingen en de gevolgen daarvan voor onze doelgroepen. In een tijd waarin het besteedbare inkomen, de pensioenvoorziening en de gezondheidszorg onder druk staan, rekenen wij het tot onze taak de klant behulpzaam te zijn bij het zoeken naar mogelijke oplossingen.

Wij streven ernaar dat de klant onze maatschappelijke betrokkenheid herkent en hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor onze medewerkers. In opleiding en training – en meteen al in het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers – wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de invulling van onze maatschappelijke oriëntatie.

Zesde Dag van het Ethisch Beleggen

De sterke maatschappelijke betrokkenheid komt ook tot uiting in de ‘Dag van het Ethisch Beleggen’, die ASN Bank voor de zesde keer organiseerde. Op deze dag stond de kinderarbeid centraal. Gastsprekers waren Lieten (hoogleraar kinderarbeid), Roselaers (directeur International Labour Organisation), Martens (directeur Ikea Nederland) en Oonk (Landelijke India Werkgroep). Zoals gebruikelijk trok de Dag veel aandacht van pers en publiek.

ASN Bank: duurzaam bankieren

ASN Bank, de bank voor duurzaam bankieren, investeert de ingelegde gelden in projecten en ondernemingen die nadrukkelijk rekening houden met mens en dier, natuur en milieu. Deze ‘people, planet, profit’-gedachte spreekt velen aan, gezien de vele duizenden klanten die jaarlijks toestromen. Het vermogen onder beheer is in 2004 met € 350 miljoen toegenomen. Hiervan ging ruim

eenderde deel naar ASN Beleggingsfondsen, vooral het ASN Groenprojectenfonds en het ASN Novib Fonds. De beleggingsfondsen van ASN Bank groeiden met ruim 20% tot € 680 miljoen, waardoor het marktaandeel in het segment ‘duurzame beleggingsfondsen’ opliep tot boven de 35%. De fondsen van ASN Bank worden ook actief door SNS Bank en REAAL Verzekeringen verkocht. Dat duurzaamheid en rendement in elkaars verlengde liggen, blijkt uit een onderzoek van het tijdschrift ‘Money’, waarin de ASN-fondsen op het punt van rendement als beste Nederlandse ‘fondsenfamilie’ uit de bus kwamen.

Op spaargebied heeft ASN Bank in 2004 het ASN (Milieu) Sparen geïntroduceerd en het ASN Garantiebeleggen als ‘hybride’ spaar- en beleggingsvorm. ASN Bank brengt al een aantal jaren een duurzaamheidsverslag uit.

Ontwikkeling duurzame producten

SNS REAAL Groep ontwikkelt ten behoeve van haar merken producten die specifiek op duurzaamheid zijn gericht. Voorbeelden zijn het ASN Aandelenfonds en het SNS Duurzaam Aandelenfonds. Beide fondsen beleggen uitsluitend in ondernemingen die voldoen aan strenge eisen op het gebied van milieu en sociaal beleid. Veel klanten kiezen duurzame fondsen in combinatie met hun beleggingshypotheek of -verzekering.

Maatschappelijke betrokkenheid is ook terug te vinden in de wijze waarop SNS Bank haar internetsite heeft vormgegeven. Dat heeft in nauw overleg met organisaties voor visueel gehandicapten plaatsgevonden, zodat de site ook voor hen beter toegankelijk is. Een ander voorbeeld is het uitrusten van onze geldautomaten met een ‘pin-vertrager’, waardoor het apparaat zich aanpast aan de snelheid van de gebruiker. Ideaal voor ouderen en gehandicapten.

SNS Asset Management

SNS Asset Management is een internationaal erkende specialist op het gebied van duurzaam vermogensbeheer. Zij vervult een voortrekkersrol in de doorontwikkeling van het duurzaamheidsconcept. Beoogd wordt de aandacht te concentreren op Europa. Met het Japanse researchbureau 'Good Bankers' is een samenwerkingsverband aangegaan ten behoeve van de Aziatische markten. Voor de Amerikaanse markten wordt een soortgelijke samenwerking nagestreefd.

Naast institutionele mandaten worden ook de portefeuilles van onder meer ASN Beleggingsfondsen en SNS Beleggingsfondsen beheerd. Tevens verzorgt SNS Asset Management de duurzaamheidsresearch voor het OrangeSenseFund.

Het overgrote deel van de eigen beleggingsportefeuille van SNS REAAL Groep betreft vastrentende waarden, vooral Europese overheidsobligaties. Beleggingen in aandelen en 'credits' vinden plaats aan de hand van de duurzaamheidscriteria van SNS Asset Management. SNS REAAL Groep is voornemens zowel voor de eigen beleggingen als voor beleggingsfondsen invulling te geven aan het maatschappelijk verantwoord beleggen door gebruik te maken van het stemrecht op aandeelhoudersvergaderingen.

Na het afronden van de verificatie in 2004 kan SNS Asset Management claimen 'GIPS-compliant' te zijn (GIPS: 'Global Investment Performance Standards'). Het beheerde vermogen bedraagt ruim € 12 miljard.

Eind 2004 heeft SNS REAAL Groep zich aangesloten bij het 'Enhanced Analytics Initiative', een groep van zeven (institutionele) beleggers in Nederland, Engeland en Frankrijk. Afgesproken is dat zij in 2005 5% van hun provisiestroom toekennen aan brokers die in hun analyse van ondernemingen ook aandacht geven aan niet-financiële en immateriële beleggingscriteria. Het stimuleren van dergelijke onderscheidende research past goed bij de duurzame activiteiten op het gebied van asset management.

SNS REAAL Fonds

Het SNS REAAL Fonds ondersteunt projecten en activiteiten van algemeen maatschappelijk belang. Het gaat om vele honderden grote en kleine projecten, op plaatselijk, regionaal en landelijk niveau. De aandachtsgebieden zijn 'cultuur & educatie', 'emancipatie' en 'natuur & milieu'. Een voorbeeld van een groot landelijk project is de 'Prix de Rome', de belangrijkste Nederlandse prijs ter stimulering van jonge, talentvolle beeldende kunstenaars. Samen met een aantal kleinere aan de Groep gelieerde fondsen komt jaarlijks circa € 3 miljoen ten goede aan de maatschappij.

Bedrijfsinterne focus op duurzaamheid

Medio 2004 zijn de facilitaire bedrijven van SNS Bank en REAAL Verzekeringen samengevoegd tot één Facilitair Bedrijf voor SNS REAAL Groep. Nog nadrukkelijker dan voorheen wordt 'duurzaamheid' leidraad voor het beleid en vertaald in concrete doelstellingen.

Een daarvan is dat in 2005 20% van alle inkoop in de categorie 'duurzaam' valt, wat betekent dat de leveranciers en hun producten en diensten aan strenge duurzaamheidseisen dienen te voldoen. 'Inkoopethiek' – regels ten aanzien van omgangsvormen, integriteit en gelijke informatievoorziening naar leveranciers – maakt deel uit van ons inkoopbeleid.

SNS REAAL Groep kent een Milieuprogramma, waarin voor een reeks van jaren doelstellingen zijn opgenomen die gericht zijn op de vermindering van de negatieve effecten van de bedrijfsvoering op de leefomgeving. Het betreft onder meer de beperking van het gebruik van energie, water en papier, vermindering van afval en de uitstoot van CO₂. Ook zijn doelstellingen bepaald voor het gebruik van biologische producten en duurzame kantoorartikelen. In het duurzaamheidsverslag wordt nader ingegaan op deze doelstellingen en de bereikte resultaten.

In 2004 is voor de tweede maal een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden, anderhalf jaar na het eerste. De respons lag met bijna 70% beduidend hoger dan de eerste maal. De algemene tevredenheid scoorde 7,4; een fractie lager dan vorige keer, maar hoger dan wat Nederlanders gemiddeld geven voor hun werksituatie.

Een van de beste bedrijven om voor te werken

De invoering van de caleidoscoop als het gemeenschappelijke beeldmerk, plus de samenhang in de namen van de Groep en de beide hoofdmerken, hebben ertoe bijgedragen dat SNS REAAL Groep in de arbeidsmarkt beter over het voetlicht komt. Op diverse ranglijsten van 'beste bedrijven om voor te werken' is onze organisatie met stip gestegen. Zowel bij potentiële medewerkers als bij het Intermediair Beste Werkgevers Onderzoek (op basis van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden) heeft SNS REAAL Groep 'naam' gemaakt. Deze positieve perceptie weerspiegelt zich in het genoemde eigen onderzoek.

Wederom winstdeling van 3,5%

In 2002 hebben wij een winstdelingsregeling ingevoerd, die in werking treedt bij een nettowinstgroei van 10%. In 2004 was de winstontwikkeling – net als in 2003 – dusdanig positief, dat het maximum ter grootte van 3,5% van het brutojaarsalaris kan worden uitgekeerd.

Ziekteverzuim weer verder gedaald

Het weer aan het werk gaan na een ziekteperiode is de verantwoordelijkheid van medewerker en leidinggevende samen. Voor het management is het terugdringen van het ziekteverzuim een speerpunt. Dit heeft ertoe geleid dat het verzuim al een aantal jaren daalt en in 2004 verder is afgenomen tot 4,4% voor de Groep als geheel (2003: 5,0%). Dit percentage ligt duidelijk onder het landelijke gemiddelde.

SNS REAAL Groep werkt met één arbodienst voor de hele organisatie. In het kader van het gesloten arboconvenant wordt onder meer onderzoek gedaan naar de gevolgen van beeldschermwerk. In het kader van het beleid tegen ongewenste omgangsvormen is een vertrouwenscommissie ingesteld.

Cao 2004-2005 nog niet afgerond

SNS REAAL Groep sluit een cao voor alle medewerkers. De vorige eenjarige cao, die op 1 juni 2004 afliep, is nog niet

door een nieuwe opgevolgd. De onderhandelingen verliepen positief, maar de doorbetaling tijdens het tweede ziektejaar bleek een struikelblok. Het overleg wordt hervat wanneer regering, werkgevers en vakbonden het op dat punt eens zijn geworden over de interpretatie van het Sociaal Akkoord.

Sociaal Plan voor drie jaar

Met de vakorganisaties is een Sociaal Plan afgesproken voor 2004 tot en met 2006. Dit Plan geldt voor medewerkers die door een reorganisatie hun werk verliezen. Zij worden dan zorgvuldig begeleid bij het zoeken naar een andere geschikte interne of externe functie. In 2004 gold dit bijvoorbeeld voor een aantal medewerkers van de Facilitaire Bedrijven van SNS Bank en REAAL Verzekeringen, die op Groepsniveau zijn samengevoegd. In 2004 is besloten tot bundeling van de afdelingen Personeel & Organisatie. De implementatie vindt plaats in 2005.

Nu één Pensioenfonds

Op pensioengebied is in 2004 veel gebeurd. Conform de afspraken in de vorige cao is de pensioenregeling per 1 januari 2004 gewijzigd van een eindloon- in een middelloonregeling. Tevens gaan alle medewerkers – na een ingroeiperiode van vijf jaar – een eigen bijdrage van 5% van de pensioengrondslag betalen.

Met terugwerkende kracht tot 1 januari 2004 zijn het pensioenfonds van SNS Bank en de pensioenverzekeringen van REAAL Verzekeringen samengevoegd tot de Stichting Pensioenfonds SNS REAAL Groep.

Veel investeren in opleiding

Wij geven veel aandacht aan de ontplooiing van onze medewerkers, met als uitgangspunt dat ontwikkeling het gemeenschappelijke belang en de gezamenlijke verantwoordelijkheid is van medewerker en bedrijf. SNS REAAL Groep investeert circa 3,0% van de loonsom in opleiding van het personeel.

Management Development en Leiderschapsontwikkeling

Het realiseren van de ambities van SNS REAAL Groep kan niet zonder goed gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers. De Groep wil dan ook een werkomgeving creëren waarin medewerkers kansen krijgen om te groeien en door te stromen. In alle geledingen worden daartoe opleidingsprogramma's ontwikkeld en toegesneden op de ontwikkelingen binnen en buiten onze Groep.

Eind 2004 heeft een evaluatie plaatsgevonden van het beleid betreffende Management Development op basis van gesprekken met medewerkers, lijnmanagement en deelnemers aan het Management Development-programma. De behoefte aan personeelsplanning blijkt het belangrijkste aandachtspunt, met als tweede punt ontwikkeling van medewerkers. Wij willen in 2005 beide aandachtspunten versterken. Daartoe wordt in 2005 het Management Development-traject opnieuw ingericht.

Vanuit de groeistrategie van onze Groep richt Management Development zich op personeelsplanning en opvolgingsvraagstukken, waardoor de juiste mensen tijdig worden voorbereid voor posities waarvan wij verwachten dat die op korte en langere termijn vrijkomen. Belangrijk vinden wij in dit kader ook de horizontale benoemingen. Het is daarmee specifiek onze doelstelling om op termijn driekwart van de vacatures voor hogere managementfuncties te vervullen met interne kandidaten. Dit is in 2004, in tegenstelling tot het voorgaande jaar, niet gelukt.

Vanuit het streven naar synergie wordt meer dan voorheen gestreefd naar het uitwisselen van talentvolle medewerkers tussen de verschillende bedrijfsonderdelen binnen SNS REAAL Groep. Daardoor worden de samenhang en onderlinge bekendheid tussen de bedrijfsonderdelen

versterkt en wordt een breed draagvlak voor de waarden en normen van de Groep gevormd. Met name voor generalisten geldt dat ze in de beginjaren van hun carrière ruimte en tijd krijgen om het bedrijf in de breedte en al zijn facetten te leren kennen.

Daarnaast heeft SNS REAAL Groep een Programma Leiderschapsontwikkeling opgezet, om medewerkers met managementcapaciteiten de kans te geven naar een leidinggevende of specialistische functie toe te groeien. De vijf geplande programma's zijn afgestemd op de persoonlijke leerdoelen van de deelnemers en de wensen van de organisatie. Ze dragen bij tot de beoogde resultaatgerichte en ondernemende cultuur.

Van de vijf programma's, die samen met deskundige opleidingsinstituten worden opgezet, lopen er momenteel drie. Dit zijn het Talent Ontwikkeling Programma (TOP), het Young Executive Programma (YEP) en – in samenwerking met de Business School van de Universiteit Tilburg – het Management Programma (MP). TOP en YEP zijn breed georiënteerde managementopleidingen voor jonge talentvolle medewerkers; MP is opgezet voor (potentiële) managers van het vierde echelon.

Prestatie- en competentiebeoordeling (PCB)

In 2003 is gestart met de PCB als beoordelingssystematiek voor alle medewerkers. Jaarlijks evalueren leidinggevende en medewerker de realisatie van afgesproken doelstellingen (prestatie) en de ontwikkeling van vaardigheden (competentie). De PCB is een middel om het resultaatgericht werken en de ontplooiing van medewerkers te bevorderen. Het PCB-gesprek kan uitmonden in een persoonlijk ontwikkelplan, waarvan de eerdergenoemde opleidingsmogelijkheden deel uitmaken.

De resultaten van de afgelopen jaren op financieel en commercieel gebied rechtvaardigen de conclusie dat onze strategie succesvol is. Wij gaan verder met onze ontwikkeling tot favoriete retailspecialist in Nederland voor onze drie kernproductgroepen. Wij blijven streven naar groei, zowel autonoom als niet-autonoom. De positieve lijn doortrekkend, hebben wij voor de komende jaren ambitieuze commerciële doelstellingen in termen van marktaandeel bepaald.

De externe omstandigheden zijn niet onverdeeld gunstig. Het herstel van de Nederlandse economie is aangekondigd, maar blijkt traag te verlopen. De koopkracht van gezinnen – onze doelgroep bij uitstek – neemt niet of nauwelijks toe. Nieuwe wet- en regelgeving – op het gebied van financiële dienstverlening, consumentenbescherming, pensioenregeling etc. – heeft grote, maar niet altijd volledig overzienbare, gevolgen voor onze klanten en ons bedrijf.

In 2005 gaan wij onze financiële verslaggeving inrichten volgens IFRS, de ‘International Financial Reporting

Standards’. Deze richtlijnen leiden naar verwachting tot grotere fluctuaties in resultaat en eigen vermogen. Overigens zijn adequate maatregelen getroffen om deze volatiliteit te beheersen, i.c. te reduceren.

Met het oog op de genoemde externe factoren en gezien de recente introductie van IFRS, onthouden wij ons op dit moment van het uitspreken van een winstverwachting voor 2005. Wij denken bij de presentatie van de halfjaarcijfers 2005 een winstverwachting voor heel 2005 te kunnen uitspreken.

Utrecht, 9 maart 2005

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



Jaarrekening 2004

Jaarrekening 2004
Geconsolideerde balans

Voor winstverdeling en in miljoenen euro's	31 december 2004	31 december 2003
Activa		
Immateriële vaste activa 1	10	15
Materiële vaste activa 2	106	119
Deelnemingen 3	306	478
Beleggingen 4	11.390	11.987
Hypothecaire kredieten 5	35.450	31.997
Andere kredieten 6	2.648	3.358
Bankiers 7	3.124	2.410
Liquide middelen 8	753	420
Overige activa 9	667	1.059
Overlopende activa 10	1.225	1.215
Totaal activa	55.679	53.058
Passiva		
Eigen vermogen 11	1.961	1.643
Belang van derden 12	298	298
Groepsvermogen	2.259	1.941
Achtergestelde schulden 13	1.145	1.156
Fonds voor algemene bankrisico's 14	70	70
Aansprakelijk vermogen	3.474	3.167
Algemene voorzieningen 15	140	308
Verzekeringstechnische voorzieningen 16	11.330	11.174
Spaargelden 17	11.263	10.404
Overige toevertrouwde middelen bankbedrijf 18	7.338	7.156
Schuldbewijzen 19	17.813	16.169
Bankiers 20	2.372	2.344
Overige schulden 21	1.034	1.055
Overlopende passiva 22	915	1.281
Totaal passiva	55.679	53.058
De bij de balansposten vermelde nummers verwijzen naar de toelichting beginnende op bladzijde 77.		

Jaarrekening 2004
Geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen euro's	2004	2003
Baten		
Brutopremie 23	1.689	1.779
Opbrengst beleggingen 24	815	723
Rentebaten bancaire activiteiten 25	1.788	1.794
Provisie 26	109	92
Overige baten 27	74	84
Totaal baten	4.475	4.472
Lasten		
Verzekeringstechnische lasten 28	1.876	1.934
Rentelasten bancaire activiteiten 29	1.283	1.282
Overige rentelasten 30	41	29
Personeelskosten 31	426	460
Andere bedrijfskosten 32	366	347
Waardeveranderingen van vorderingen en financiële vaste activa 33	71	61
Overige lasten 34	3	2
Totaal lasten	4.066	4.115
Resultaat voor belastingen	409	357
Belastingen 35	81	97
Groepswinst	328	260
Belang van derden 36	18	17
Nettowinst	310	243
De bij de resultaatposten vermelde nummers verwijzen naar de toelichting beginnende op bladzijde 101.		

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro's	2004	2003
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Nettowinst	310	243
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen	43	45
- Waardeveranderingen van vorderingen	71	61
- Mutatie algemene voorzieningen	-169	-43
- Overige mutaties overlopende posten	-3	97
	-58	160
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	252	403
Mutatie hypothecaire kredieten	-3.453	-3.564
Mutatie overige kredieten	710	836
Mutatie bankiers (niet terstond opeisbaar)	-515	-375
Mutatie verzekeringstechnische voorzieningen	156	2.921
Mutatie spaargelden	858	786
Mutatie overige toevertrouwde middelen bankbedrijf	183	701
Overige mutaties uit operationele activiteiten	-59	-28
	-2.120	1.277
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	-1.868	1.680

In miljoenen euro's	2004	2003
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringsen en aankopen:		
- Beleggingsportefeuilles	8.147	7.905
- Overige deelnemingen	160	530
- Materiële vaste activa	32	50
- Immateriële vaste activa	5	13
	-8.344	-8.498
Desinvesteringen, aflossingen en verkopen:		
- Beleggingsportefeuilles	8.501	5.200
- Deelnemingen	250	472
- Materiële vaste activa	10	3
- Immateriële vaste activa	2	--
	8.763	5.675
Mutatie beleggingen voor risico polishouders	321	-869
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	740	-3.692
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Ontvangsten uit achtergestelde leningen	--	235
Aflossingen achtergestelde leningen	-12	-16
Ontvangsten uit schuldbewijzen	10.611	13.709
Aflossingen schuldbewijzen	-8.967	-11.750
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	1.632	2.178
Mutatie liquide middelen	504	166

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 en de groep gegeven. De informatie van SNS REAAL Invest wordt vanaf 2004, in verband met de gewijzigde strategie, verantwoord onder Overig. 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 en presentatie

Teneinde een betere aansluiting te vinden bij hetgeen gebruikelijk is in de branche, c.q. op internationale ontwikkelingen, zijn enkele wijzigingen in de presentatie doorgevoerd. Zo worden de beheervergoedingen op belegd vermogen in het bankbedrijf in het vervolg gepresenteerd als provisies en niet langer als overige baten. De vergelijkende cijfers zijn aangepast.

Tevens wordt een aantal specifieke beleggingen in het vervolg netto verantwoord. Hierdoor komt het resultaat tot uitdrukking op de regel Belastingen. Deze wijzigingen hebben geen invloed op het vermogen en het resultaat. De rentemarge bij SNS Bank is hierdoor € 15,6 miljoen lager. Dit wordt gecompenseerd door een lagere vennootschapsbelasting voor hetzelfde bedrag.

Om meer zicht te hebben op de ontwikkeling van de beïnvloedbare bedrijfskosten, is besloten om de afschrijvingskosten op de 'value of business acquired' ad € 10,2 miljoen in het vervolg te presenteren als verzekeringstechnische lasten. Ook de bijbehorende technische lasten worden onder deze rubriek verantwoord. Gezien de materialiteit zijn de vergelijkende cijfers niet aangepast.

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 duurzame 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 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.

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, externe 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 vijfjaar extern 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. De verkoopresultaten (inclusief gerealiseerde waardeveranderingen) worden 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 rentedragende waardepapieren

Beleggingen in rentedragende waardepapieren 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 rentedragende waardepapieren waarop niet jaarlijks rente wordt ontvangen (onder andere zero-couponbonds), 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

De Hypothecaire kredieten, Andere kredieten en vorderingen op Bankiers worden gewaardeerd op nominale waarde. Op deze waarde 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 toerei-

kendheid 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 kosten vrijval 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 solvabiliteitstoetsing 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 actuariael 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 op de balans opgenomen ter dekking van op de balansdatum bestaande verplichtingen en verliezen waarvan de omvang op de balansdatum onzeker is, doch redelijkerwijs is te schatten; risico's ter zake van bepaalde te verwachten verplichtingen of verliezen waarvan de omvang redelijkerwijs is te schatten; kosten die in een volgend boekjaar zullen worden gemaakt, mits het maken van die kosten zijn oorsprong mede vindt in het boekjaar of in een voorafgaand boekjaar en de voorziening strekt tot gelijkmatige verdeling van lasten over een aantal boekjaren.

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 reële waarde van 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 zo nodig 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 risicotermijnen. 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 schade

De voorziening voor aangemelde, maar nog niet afgewikkelde, schade wordt post voor post vastgesteld. Daarnaast wordt een voorziening opgenomen voor reeds voorgevallen, maar nog niet gemelde, schade en schadebehandelingskosten. De toereikendheid van de voorziening voor 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 het saldo van direct opeisbare en verschuldigde bedragen bij overige banken.

In miljoenen euro's				2004		2003							
Activa													
				Bank		Verzekering		Totaal					
1. Immateriële vaste activa				2004	2003	2004	2003	2004	2003				
Software				8	10	2	5	10	15				
Totaal				8	10	2	5	10	15				
Balanswaarde begin van het jaar						15		7					
Investerings						5		13					
Desinvesteringen						-2		--					
Afschrijvingen						-8		-5					
Balanswaarde eind van het jaar						10		15					
De som van de afschrijvingen op de per 31 december 2004 aanwezige immateriële vaste activa bedraagt € 14 miljoen (2003: € 6 miljoen).													
2. Materiële vaste activa				Bank		Verzekering		Overig		Totaal			
				2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003		
Informatieverwerkende apparatuur				25	25	9	12	--	1	34	38		
Overige roerende bedrijfsmiddelen				42	50	30	30	--	1	72	81		
Totaal				67	75	39	42	--	2	106	119		
Balanswaarde begin van het jaar								119		110			
Investerings								31		50			
Desinvesteringen								-11		-3			
Afschrijvingen								-33		-38			
Balanswaarde eind van het jaar								106		119			
De som van de afschrijvingen op de per 31 december 2004 aanwezige materiële vaste activa bedraagt € 188 miljoen (2003: € 161 miljoen).													
Het juridisch eigendom is geheel in handen van SNS Reaal Groep.													
3. Deel-nemingen				Bank		Verzekering		Overig		Herrubricering		Totaal	
				2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Kapitaalbelang				5	6	--	1	49	138	-3	-3	51	142
Vorderingen				--	--	--	18	255	318	--	--	255	336
Totaal				5	6	--	19	304	456	-3	-3	306	478

In miljoenen euro's			2004		2003	
Kapitaalbelang in deelnemingen	Deelnemingen met invloed van betekenis		Overige deelnemingen		Totaal	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Balanswaarde begin van het jaar	141	163	1	6	142	169
Aankopen en uitbreidingen	3	67	--	--	3	67
Verkopen en verminderingen	-147	-132	-1	--	-148	-132
Resultaat deelnemingen	36	58	--	--	36	58
Ontvangen dividend	--	-23	--	--	--	-23
Wijziging samenstelling groep ¹	--	18	--	-5	--	13
Overige mutaties	19	--	--	--	19	--
Herwaarderingen	-1	-10	--	--	-1	-10
Balanswaarde eind van het jaar	51	141	0	1	51	142
Vorderingen op deelnemingen						
Balanswaarde begin van het jaar				336		226
Verstrekkingsen				889		16
Aflossingen				-970		-340
Wijziging samenstelling groep ¹				--		434
Balanswaarde eind van het jaar				255		336
In de vorderingen op deelnemingen is een achtergestelde lening van €6 miljoen (2003: €5 miljoen) begrepen.						
4. Beleggingen						
Terreinen en gebouwen				345		356
Aandelen en converteerbare obligaties				569		512
Nominale waarden				7.615		8.082
Belangen in beleggingspools verzekeringsbedrijf				62		58
Depots bij verzekeraars				6		7
Beleggingen voor risico van polishouders				2.793		2.972
Totaal				11.390		11.987
Terreinen en gebouwen	Bank		Verzekering		Totaal	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Terreinen en gebouwen geheel of gedeeltelijk in eigen gebruik	118	122	61	61	179	183
Overige terreinen en gebouwen	1	2	165	171	166	173
Totaal	119	124	226	232	345	356
¹⁾ 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		2004		2003						
Balanswaarde begin van het jaar		356		328						
Investeringen		7		50						
Desinvesteringen		-15		-27						
Herwaarderingen		-1		7						
Afschrijvingen		-2		-2						
Balanswaarde eind van het jaar		345		356						
Aandelen en converteerbare obligaties	Bank		Verzekering		Totaal					
	2004	2003	2004	2003	2004	2003				
Ter beurse genoteerd		15	11	176	454	191	465			
Niet ter beurse genoteerd		--	3	378	44	378	47			
Totaal		15	14	554	498	569	512			
Samenstelling van de portefeuille naar bedrijfstak:										
- Financiële instellingen				100		98				
- Handel, industrie en overige dienstverlening				8		13				
- Beleggingsfondsen				326		399				
- Overig				135		2				
Totaal				569		512				
Balanswaarde begin van het jaar				512		1.136				
Aankopen				363		154				
Verkopen				-382		-745				
Herwaarderingen				76		-33				
Balanswaarde eind van het jaar				569		512				
Nominale waarden	Bank		Verzekering		Overig		Eliminatie		Totaal	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Obligaties en vastrentende waardepapieren		1.067	1.372	4.399	4.312	--	--	--	5.466	5.684
Leningen op schuldbekentenis		--	--	1.705	1.772	--	19	-41	1.664	1.744
Deposito's bij kredietinstellingen		--	--	79	75	--	--	--	79	75
Overige rentedragende waardepapieren		430	610	4	4	--	--	--	434	614
		1.497	1.982	6.187	6.163	--	19	-41	7.643	8.117
Voorziening voor oninbaarheid		-6	-5	-22	-30	--	--	--	-28	-35
Totaal		1.491	1.977	6.165	6.133	--	19	-41	7.615	8.082

In miljoenen euro's	2004	2003
In de balanswaarde zijn door groepsmaatschappijen uitgegeven ter beurze genoteerde waardepapieren begrepen voor een bedrag van € 10 miljoen (2003: € 0 miljoen).		
Balanswaarde begin van het jaar	8.082	4.836
Aankopen en verstrekkingen	5.721	7.694
Verkopen en aflossingen	-5.601	-4.428
Overige mutaties	28	-20
Wijziging samenstelling Groep	-615	--
Balanswaarde eind van het jaar	7.615	8.082
Samenstelling van de portefeuille obligaties naar tegenpartij:		
- Nederlandse staat of door hem gegarandeerd	1.206	1.355
- Buitenlandse openbare lichamen of door hen gegarandeerd	2.499	2.545
- Financiële instellingen	1.057	1.334
- Handel en industrie	474	404
- Overig	230	46
Totaal	5.466	5.684
Samenstelling van de portefeuille leningen op schuldbekentenis naar tegenpartij:		
- Nederlandse staat of door hem gegarandeerd	16	43
- Andere Nederlandse openbare lichamen of door hen gegarandeerd	9	10
- Financiële instellingen	1.539	1.273
- Handel en industrie	17	9
- Overig	83	409
Totaal	1.664	1.744
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	2.000	1.871
Obligaties en vastrentende waardepapieren	305	856
Leningen op schuldbekentenissen	143	9
Overige beleggingen	345	236
Totaal	2.793	2.972

In miljoenen euro's	2004		2003	
Balanswaarde begin van het jaar	2.972		2.103	
Aankopen en verstrekkingen	477		1.324	
Verkopen en aflossingen	-1.124		-529	
Herwaarderingen	101		74	
Wijziging samenstelling groep	363		--	
Overige mutaties	4		--	
Balanswaarde eind van het jaar	2.793		2.972	

5. Hypothecaire kredieten	Bank		Verzekering		Totaal	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Kredieten met (overheids)garantie	5.835	4.050	1.169	1.047	7.004	5.097
Overige hypothecaire kredieten	27.668	25.891	822	1.050	28.490	26.941
	33.503	29.941	1.991	2.097	35.494	32.038
Voorziening voor oninbaarheid	-41	-40	-3	-1	-44	-41
Totaal	33.462	29.901	1.988	2.096	35.450	31.997

Samenstelling van de portefeuille naar onderpand:		
- Woningen gelegen in Nederland	33.406	30.251
- Woningen gelegen in het buitenland	293	244
- Overig onroerend goed gelegen in Nederland	1.751	1.502
Totaal	35.450	31.997

Balanswaarde begin van het jaar	31.997	28.433
Verstrekkingen	8.128	9.810
Aflossingen	-3.323	-3.912
Vrijval voorzieningen	--	8
Securitisatie	-1.250	-2.500
Terugontvangen op securitisatie	-102	158
Balanswaarde eind van het jaar	35.450	31.997

Ter meerdere zekerheid is een stil pandrecht gevestigd op hypotheek met een totale waarde van € 3 miljoen (2003: € 5 miljoen).

Onder de naam 'Provide Lowlands I' is een synthetische securitisatie afgesloten. In deze transactie onder het 'Provide Platform' van KfW heeft SNS Bank kredietrisicoprotectie gekocht voor een hypotheekportefeuille van € 1 miljard.

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 € 5.517 miljoen (2003: € 5.004 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 2004 bedraagt de totale vordering € 83 miljoen (2003: € 52 miljoen).				
Per 31 december staan de volgende portefeuilles uit:	Oorspronkelijke hoofdsom bij aanvang	Hoofdsom 31 dec 2004	Datum van securitisatie	
Hermes I	437	184	Nov 1999	
Hermes II	665	336	Nov 2000	
Hermes III	900	442	Jun 2001	
Hermes IV	800	402	Nov 2001	
Hermes V	1.100	742	Nov 2002	
Hermes VI	1.250	922	Mei 2003	
Hermes VII	1.250	1.255	Sep 2003	
Hermes VIII	1.250	1.234	Mei 2004	
Totaal	7.652	5.517		
	Eerste call-optie datum	Contractuele datum afloop	Achtergestelde obligaties in eigen bezit 31 dec 2004	Uitgestelde verkoopprijs 31 dec 2004
Hermes I	N.v.t.	Jul 2009	4,8	4,4
Hermes II	N.v.t.	Apr 2012	--	13,9
Hermes III	18 jul 2009	Jun 2009	--	14,5
Hermes IV	18 jul 2009	Okt 2033	--	12,9
Hermes V	18 jan 2011	Okt 2034	--	13,6
Hermes VI	18 nov 2009	Mei 2035	--	12,5
Hermes VII	18 feb 2010	Nov 2037	--	7,5
Hermes VIII	18 nov 2013	Mei 2038	--	3,3
Totaal			4,8	82,6
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					2004		2003	
	Bank		Overig		Eliminatie		Totaal	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Particuliere kredieten	617	595	38	101	--	--	655	696
Zakelijke kredieten	2.187	2.377	378	141	-438	-42	2.127	2.476
Leasecontracten	--	--	2	317	--	--	2	317
	2.804	2.972	418	559	-438	-42	2.784	3.489
Voorziening voor oninbaarheid	-98	-86	-38	-45	--	--	-136	-131
Totaal	2.706	2.886	380	514	-438	-42	2.648	3.358
Samenstelling naar zekerheid:								
- Overheid						313		173
- Private sector met overheidsgarantie						266		336
- Private sector overig						2.069		2.849
Totaal						2.648		3.358
Samenstelling naar bedrijfstak:								
- Overheid						313		173
- Land- en tuinbouw, bosbouw en visserij						15		18
- Nijverheid						204		168
- Dienstverlenende bedrijven						1.367		1.364
- Financiële instellingen						164		311
- Overig (voornamelijk particulier)						585		1.324
Totaal						2.648		3.358
In kredieten zijn begrepen vorderingen op groepsmaatschappijen tot een bedrag van €91 miljoen (2003: €14 miljoen).								
7. Bankiers						3.124		2.410
Bankiers betreffen vorderingen op banken, voor zover niet in de vorm van rentedragende waardepapieren.								
Er is geen vordering verstrekt in de vorm van een achtergestelde lening (2003: €5 miljoen).								
8. Liquide middelen						753		420
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	2004	2003
9. Overige activa		
Handelsportefeuille effecten	133	239
Vorderingen uit directe verzekering:		
- Verzekeringnemers	40	158
- Tussenpersonen	19	28
Vorderingen uit herverzekering	285	295
Latente belastingvorderingen ¹	104	153
Overige vorderingen	86	186
Totaal	667	1.059
De handelsportefeuille effecten bevat door groepsmaatschappijen uitgegeven beursgenoteerde waardepapieren tot een bedrag van € 85 miljoen (2003: € 213 miljoen).		
10. Overlopende activa		
Lopende rente	498	444
Agio en disagio	170	210
Overlopende acquisitiekosten	350	253
Overige overlopende activa	207	308
Totaal	1.225	1.215
Onder de overlopende acquisitiekosten is een bedrag ad € 117 miljoen opgenomen inzake 'value of business acquired' betreffende de overname van de verzekeringsportefeuille van Zurich.		
Passiva		
11. Eigen vermogen	1.961	1.643
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 86.		

In miljoenen euro's	2004	2003
12. Belang derden	298	298
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 kapitaaldeelnemingen van derden in de groepsmaatschappijen van SNS REAAL Groep verantwoord.		
13. Achtergestelde schulden		
Obligatieleningen	951	951
Onderhandse leningen	142	150
	1.093	1.101
Slotbonusrekening	52	55
Totaal	1.145	1.156
Obligatieleningen		
SNS REAAL Groep 7,25% 1996/06	114	114
SNS Bank 6,25% 1997/09	136	136
SNS Bank 5,125% 1999/11	125	125
SNS Bank 4,00% 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	80	80
SNS Bank 5,75% Perpetueel	200	200
SNS Bank Variabel 2003/13	110	110
Totaal	951	951
De twee hierboven genoemde achtergestelde perpetuele obligatieleningen, hebben een looptijd die in principe oneindig is. Wel vindt er voor beide leningen na 10 jaar een herijking plaats, waarbij opnieuw het rentepercentage wordt vastgesteld. Ook kan op dat moment eventueel tot een aflossing worden overgegaan.		
Onderhandse leningen		
Het gemiddelde rentepercentage bedraagt 6,3% (2003: 6,3%).		

In miljoenen euro's		2004		2003						
Slotbonusrekening										
De slotbonusrekening heeft overwegend een langlopend karakter.										
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		Overig		Groep		Totaal		
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Latente belastingverplichtingen	9	12	79	96	--	--	--	--	88	108
Voorziening pensioenen en VUT	--	44	3	87	--	--	-11	1	-8	132
Overige algemene voorzieningen	36	26	20	38	--	2	4	2	60	68
Totaal	45	82	102	221	--	2	-7	3	140	308
Latente belastingen										
De oorsprong van latente belastingvorderingen is als volgt:										
- Obligaties								31		39
- Verzekeringstechnische voorzieningen								31		35
- Pensioenvoorziening								--		38
- Overige voorzieningen								14		23
- Fiscaal compensabele verliezen								2		1
- Overige								26		17
Totaal								104		153
De oorsprong van latente belastingverplichtingen is als volgt:										
- Onroerende zaken								51		40
- Beleggingen								32		14
- Geactiveerde acquisitiekosten								3		7
- Rentestandkorting								--		12
- Egalisatiereserve								--		23
- Overige								2		12
Totaal								88		108
De latente belastingvordering over fiscaal compensabele verliezen is als volgt tot stand gekomen:										
- Totaal fiscaal compensabele verliezen								6		4
- Fiscaal compensabele verliezen aangemerkt als latente belastingvordering								2		1
Gemiddelde belastingpercentage								31,5%		34,5%

In miljoenen euro's	2004	2003
Voorziening pensioenen en VUT		
Per 1 januari 2004 zijn de diverse pensioenregelingen die SNS REAAL Groep aan haar werknemers biedt omgezet van een eindloonregeling naar een middelloonregeling. Het merendeel van de werknemers is een pensioen toegezegd dat 70% van het middelloon zal bedragen. Hierbij wordt rekening gehouden met de AOW-franchise en andere specifieke voorwaarden. Het toegezegde pensioen gaat in variërend van het 60 ^e , 62 ^e of 65 ^e levensjaar.		
In de onderstaande tabellen worden de pensioenverplichtingen en de reële waarde van de pensioenbeleggingen weergegeven.		
De aanvullend benodigde pensioenvoorziening per 31 december is als volgt berekend:		
Contante waarde pensioenaanspraken	1.446	1.264
Fonds beleggingen	1.168	948
Tekort aanspraken minus beleggingen	278	316
Nog niet verwerkt actuairiel verlies (corridor)	-298	-194
Pensioenvoorziening voormalige Zurich-medewerkers	12	10
Verantwoorde aanvullende pensioenvoorziening	-8	132
Van het te amortiseren verlies zal, bij ongewijzigd blijven van de pensioenregeling, € 15,9 miljoen ten laste van 2005 worden verantwoord.		
De mutatie gedurende het jaar in de aanvullende voorziening is als volgt:		
- Aanvullende pensioenvoorziening per 1 januari	132	204
- Mutatie pensioenvoorziening Zurich	2	10
- Overige mutaties	--	6
- Wijziging pensioenregeling	-33	--
- Verantwoorde pensioenlasten	64	67
- Betaalde pensioenpremies	-173	-155
Aanvullende pensioenvoorziening per 31 december	-8	132
De mutatie door omzetting van een eindloonregeling naar een middelloonregeling bedraagt bruto € 33 miljoen en is in het overzicht gepresenteerd als wijziging pensioenregeling. Het bedrag is in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de personeelskosten.		

In miljoenen euro's	2004	2003
Per 1 januari 2004 zijn de pensioenrechten van alle medewerkers ondergebracht bij het voormalige pensioenfonds van SNS Bank, waarvan de naam is gewijzigd in 'Pensioenfonds SNS REAAL Groep'. Om het vermogen van het pensioenfonds op een toereikend niveau te brengen heeft SNS REAAL Groep, evenals vorig jaar, naast de reguliere premiestroom tevens een additionele storting verricht. De stortingen zijn als betaalde pensioenpremie verantwoord in het hierboven getoonde mutatieoverzicht. Bij de bepaling van de pensioenvoorziening zijn de volgende belangrijke veronderstellingen voor de lange termijn gehanteerd: - Disconteringsvoet 4,25% 4,75% - Verwachte salarisontwikkelingen (inclusief inflatiecorrectie) 4,25% 4,5% - Verwacht rendement op beleggingen/verzekeringstechnische voorzieningen 5,3% 5,3% - Verwachte indexatie 2,0% 2,0% Overige algemene voorzieningen In overige algemene voorzieningen zijn voorzieningen reorganisaties begrepen. Balanswaarde begin van het jaar 68 40 Wijziging samenstelling groep 6 25 Mutaties: - Via het resultaat -13 7 - Via het eigen vermogen -- -4		
Balanswaarde eind van het jaar	61	68
16. Verzekeringstechnische voorzieningen		
Voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen	7.983	7.685
Nog af te schrijven rentestandkortingen	-150	-145
Voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's	68	62
Voorziening voor te betalen schaden	422	471
Voorziening voor winstdeling en kortingen	162	2
	8.485	8.075
Technische voorzieningen voor verzekeringen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen	2.845	3.099
Totaal	11.330	11.174
In de technische voorziening levensverzekering is geen bedrag begrepen inzake pensioenverplichtingen aan medewerkers en voormalige medewerkers, in verband met de overdracht aan het pensioenfonds van SNS REAAL Groep (2003: € 886 miljoen). De verzekeringstechnische voorzieningen zijn overwegend langlopend van karakter.		

In miljoenen euro's	2004	2003
17. Spaargelden	11.263	10.404
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.		
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	1.334	1.266
- Zakelijke deposito's	571	608
- Creditsaldi van rekeninghouders	4.397	4.330
- Hypotheekdepots	351	345
- Overige creditsaldi	685	607
Totaal	7.338	7.156
Onder Overige toevertrouwde middelen bankbedrijf zijn mede opgenomen schulden aan groepsmaatschappijen tot een bedrag van € 389 miljoen (2003: € 334 miljoen).		
19. Schuldbewijzen	17.813	16.169
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% (2003: 3,3%).		
20. Bankiers	2.372	2.344
Bankiers betreft schulden aan banken, voor zover niet in de vorm van schuldbewijzen.		
In Bankiers zijn geen schulden aan groepsmaatschappijen begrepen (2003: € 1 miljoen).		

In miljoenen euro's	2004	2003
21. Overige schulden		
Leningen en andere langlopende schulden	91	105
Schulden uit directe verzekering	162	184
Depots van herverzekeraars	164	157
Schulden aan herverzekeraars	18	--
Belastingen en premies sociale verzekeringen	12	2
Overige schulden	587	607
Totaal	1.034	1.055
De niet-achtergestelde obligatieleningen, onderhandse leningen en deposito's van het bankbedrijf zijn opgenomen onder Overige toevertrouwde middelen bankbedrijf, Schuldbewijzen en Bankiers.		
22. Overlopende passiva		
Lopende rente	391	393
Agio en disagio	30	220
Overige overlopende passiva	494	668
Totaal	915	1.281
Niet uit de balans blijvende verplichtingen		
Voorwaardelijke verplichtingen		
Verplichtingen wegens verstrekte borgtochten en garanties	106	106
Verplichtingen uit hoofde van onherroepelijke faciliteiten	1.301	1.055
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 waarden 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.		

In miljoenen euro's	2004	2003												
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 € 5.517 miljoen (2003: € 5.004 miljoen) en voor REAAL Verzekeringen € 267 miljoen (2003: € 301 miljoen). Deze 'special purpose vehicles' (SPV's) zijn niet geconsolideerd in de jaarrekening van SNS REAAL Groep. Huurverplichtingen De toekomstige huurverplichtingen uit hoofde van leasecontracten per 31 december zijn als volgt: <table> <tr> <td>2005</td><td>7</td><td>7</td></tr> <tr> <td>2006</td><td>5</td><td>5</td></tr> <tr> <td>2007</td><td>3</td><td>3</td></tr> <tr> <td>2008 en later</td><td>--</td><td>--</td></tr> </table> 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 materieel 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.	2005	7	7	2006	5	5	2007	3	3	2008 en later	--	--		
2005	7	7												
2006	5	5												
2007	3	3												
2008 en later	--	--												

In miljoenen euro's

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.

Marktrisico

Marktrisico betreft ongewenste waardeveranderingen in de handelsposities en de structurele posities van de groep als gevolg van veranderingen in de 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.

	≤ 1 maand	> 1 maand ≤ 3 maanden	> 3 maanden ≤ 1 jaar	> 1 jaar ≤ 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Activa						
Bankiers	1.914	707	245	--	--	2.866
Kredieten	10.052	1.566	6.737	11.662	6.151	36.168
Rentedragende waardepapieren	23	3	20	834	296	1.176
Passiva						
Bankiers	1.425	540	330	--	--	2.295
Toevertrouwde middelen	4.547	2.212	4.643	4.821	2.227	18.450
Schuldbewijzen	1.986	4.502	2.219	4.577	4.260	17.544
Achtergestelde schulden	50	240	5	8	563	866
Derivaten						
Swaps	442	-1.017	-751	-63	1.080	-309

In miljoenen euro's				
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.				
	Balans debet	Balans credit	Netto	Derivaten
Amerikaanse dollar	139	1.486	-1.347	1.345
Japanse yen	459	212	247	-247
Engelse pond	411	415	-4	6
Zwitserse frank	23	--	23	-23
Canadese dollar	1	43	-42	44
Australische dollar	--	379	-379	379
Overige	100	411	-311	311
Totaal	1.133	2.946	-1.813	1.815
Het totaal van de activa en het totaal van de verplichtingen van SNS REAAL Groep in vreemde valuta bedragen omgerekend € 1.421 miljoen (2003: € 903 miljoen) respectievelijk € 3.119 miljoen (2003: € 3.552 miljoen).				
Kredietrisico				
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		313	--	
Liquide middelen		442	--	
Kortlopend schatkistpapier		430	--	
Bankiers		2.866	305	
Kredieten aan de particuliere sector		35.855	18.712	
Rentedragende waardepapieren		1.176	47	
Aandelen		33	15	
Vaste activa en deelnemingen		199	191	
Overige activa		40	40	
Overlopende activa		686	307	
Derivaten en off-balance-producten		--	355	
Solvabiliteitseisen marktrisico's		--	75	
Totaal		42.040	20.047	

In miljoenen euro's

Liquiditeitsrisico

In de volgende tabel wordt voor een aantal activa en passiva de resterende looptijd per 31 december 2004 weergegeven.

	Terstond opeisbaar	> 1 maand ≤ 3 maanden	> 3 maanden ≤ 1 jaar	> 1 jaar ≤ 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Activa						
Bankiers	2.139	770	176	31	8	3.124
Hypothecaire kredieten	--	774	31	362	34.283	35.450
Andere kredieten	1.449	75	189	509	426	2.648
Rentedragende waardepapieren	1	75	132	2.709	2.549	5.466
Passiva						
Bankiers	214	384	271	809	694	2.372
Onderhandse leningen	--	--	--	121	21	142
Toevertrouwde middelen:						
- Spaargelden	9.470	155	243	550	845	11.263
- Overige	4.094	357	208	346	2.333	7.338
Schuldbewijzen	--	1.871	1.349	9.728	4.865	17.813
Overige schulden	346	13	411	16	248	1.034

De onderstaande tabel geeft de resterende looptijd per 31 december 2003 weer.

	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

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.				
	2004		2003	
Financiële activa	Geschatte reële waarde	Balanswaarde	Geschatte reële waarde	Balanswaarde
Deelnemingen	306	306	503	478
Beleggingen:				
- Aandelen en converteerbare obligaties	569	569	512	512
- Nominale waarden	8.082	7.615	8.186	8.082
Kredieten	39.436	38.098	36.534	35.355
Bankiers	3.106	3.124	2.404	2.410
Liquide middelen	753	753	420	420
Overige activa:				
- Handelsportefeuille	133	133	239	239
- Overige vorderingen	534	534	820	820
Overlopende activa ^{1, 2}	253	992	307	962
	53.172	52.124	49.925	49.278
Financiële passiva				
Achtergestelde leningen	1.150	1.145	1.164	1.156
Toevertrouwde middelen en schuldbewijzen van het bankbedrijf	36.375	36.414	33.631	33.729
Bankiers	2.406	2.372	2.374	2.344
Overige schulden	1.034	1.034	1.060	1.055
Overlopende passiva ²	506	915	594	1.281
	41.471	41.880	38.823	39.565

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 rentedragende waardepapieren, voor zover geen hypothecaire leningen, zijn gebaseerd op de contante waarde van de verwachte toekomstige geldstromen, gebaseerd op de huidige markttrente 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 en kredietrisico's.

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	43.400	9.057	19.243	15.100	601	941
- Opties	5.013	--	4.191	822	57	1
- Ingekochte opties	2.362	2.362	--	--	--	7
- Futures	58	58	--	--	--	--
Valutacontracten:						
- Swaps	3.455	365	3.013	77	113	385
- Forwards	6.865	6.865	--	--	22	43
Goederentermijn- contracten:						
- Swaps	10	--	--	10	--	1
Totaal	61.163	18.707	26.447	16.009	793	1.378
Van het totaal aan notional amounts heeft 14,1% (2003: 21,7%) betrekking op afgesloten derivaten uit hoofde van handelsactiviteiten. De overige 85,9% (2003: 78,3%) 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	2004	2003
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 toezichthoudende autoriteiten. Het ongewogen kredietequivalent bedraagt totaal € 1.426 miljoen (2003: € 1.186 miljoen) en het gewogen kredietequivalent totaal € 320 miljoen (2003: € 275 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 2004 was het vereiste kapitaal gelijk aan € 1.694 miljoen (2003: € 1.609 miljoen).		
Kernkapitaal (Tier-1)	1.729	1.596
Aanvullend kapitaal (Tier-2)	710	769
Beschikbaar Tier-3-vermogen	--	--
Aftrekposten (deelnemingen)	-90	-64
Toetsingsvermogen (exclusief Tier-3)	2.349	2.301
Naar risico gewogen activa	20.047	19.313
Tier-1-ratio	8,6%	8,3%
BIS-ratio	11,7%	11,9%
Europese richtlijnen vereisen dat verzekeringsmaatschappijen gevestigd in een van de lidstaten van de Europese Unie een minimale solvabiliteitsmarge aanhouden. Per 31 december 2004 was de aanwezige solvabiliteit met betrekking tot de verzekeringsmaatschappijen 182% (2003: 177%) van de vereiste solvabiliteit, zoals in de volgende tabel is weergegeven:		
Aanwezige solvabiliteit	945	856
Vereiste solvabiliteit	520	484
Solvabiliteitsmarge	425	372

Jaarrekening 2004

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen euro's												
	Bank		Verzekering		Overig		Groep		Eliminatie		Totaal	
Baten	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Brutopremie	--	--	1.689	1.779	--	--	--	--	--	--	1.689	1.779
Opbrengst beleggin- gen	66	76	749	649	--	--	--	1	--	-3	815	723
Rentebaten bancaire activiteiten	1.763	1.729	--	--	27	59	44	70	-46	-64	1.788	1.794
Provisie	109	92	--	--	--	--	--	--	--	--	109	92
Overige baten	14	17	10	3	50	74	334	260	-334	-270	74	84
Totaal baten	1.952	1.914	2.448	2.431	77	133	378	331	-380	-337	4.475	4.472
Lasten												
Verzekerings- technische lasten	--	--	1.876	1.934	--	--	--	--	--	--	1.876	1.934
Rentelasten bancaire activiteiten	1.240	1.219	--	--	24	38	50	78	-31	-53	1.283	1.282
Overige rentelasten	--	--	54	41	--	--	2	3	-15	-15	41	29
Personeelskosten	238	279	139	146	4	11	45	24	--	--	426	460
Andere bedrijfskosten	188	170	179	177	13	8	-14	-8	--	--	366	347
Waardeveranderingen van vorderingen	59	56	9	--	3	5	--	--	--	--	71	61
Overige lasten	--	--	3	2	--	--	--	--	--	--	3	2
Totaal lasten	1.725	1.724	2.260	2.300	44	62	83	97	-46	-68	4.066	4.115
Resultaat voor belastingen	227	190	188	131	33	71	295	234	-334	-269	409	357
Belastingen	54	61	47	45	-5	--	-15	-9	--	--	81	97
Groepswinst	173	129	141	86	38	71	310	243	-334	-269	328	260
Belang derden	--	--	--	--	--	--	--	--	18	17	18	17
Nettowinst	173	129	141	86	38	71	310	243	-352	-286	310	243

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen euro's	2004		2003							
Baten										
23. Brutopremie										
Brutopremie betreft de verzekeringspremies vóór aftrek van herverzekeringspremies.										
Levensverzekering:										
- Periodieke premies	778		770							
- Premies ineens	594		716							
	1.372		1.486							
Schadeverzekering	317		293							
Totaal	1.689		1.779							
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	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Terreinen en gebouwen	--	--	16	16	--	--	--	--	16	16
Aandelen en converteerbare obligaties:										
- Dividend, rente en dergelijke ¹	--	--	80	-3	--	--	--	--	80	-3
Obligaties en vastrentende waardepapieren	66	76	248	155	-1	-1	--	--	313	230
Leningen op schuldbekentenis	--	--	139	130	1	2	--	-3	140	129
Overige beleggingen	--	--	140	155	--	--	--	--	140	155
Opbrengsten van beleggingen voor rekening en risico van polishouders:	66	76	623	453	--	1	--	-3	689	527
- Dividend, rente en dergelijke	--	--	62	71	--	--	--	--	62	71
- Waardeveranderingen	--	--	64	125	--	--	--	--	64	125
	--	--	126	196	--	--	--	--	126	196
Totaal	66	76	749	649	--	1	--	-3	815	723

¹⁾ Verzekering 2004: Inclusief ongerealiseerde herwaarderingen ten bedrage van € 62 miljoen.

¹⁾ Verzekering 2004: Inclusief ongerealiseerde herwaarderingen ten bedrage van € 62 miljoen.

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		Overig		Groep		Eliminatie		Totaal	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Hypothecaire kredieten	1.487	1.464	--	--	--	--	--	--	1.487	1.464
Andere kredieten	247	279	27	49	42	64	-46	-64	270	328
Overig	29	-14	--	10	2	6	--	--	31	2
Totaal	1.763	1.729	27	59	44	70	-46	-64	1.788	1.794
26. Provisie										
Onder Provisie zijn opgenomen de vergoedingen uit hoofde van verrichte dienstverlening, voor zover deze niet het karakter van rente hebben.										
	Bank		Totaal							
	2004	2003	2004	2003						
Betalingsverkeer	15	13	15	13						
Effectenbedrijf	7	11	7	11						
Assurantiebedrijf	34	27	34	27						
Beheervergoedingen	41	28	41	28						
Overige activiteiten	12	13	12	13						
Totaal	109	92	109	92						
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								2004		2003		
	Bank		Verzekering		Overig		Groep		Eliminatie		Totaal	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Opbrengst uit effecten en deelnemingen ^{1,2}	-2	-2	--	--	48	68	334	260	-334	-270	46	56
Resultaat effectenbedrijf	21	16	--	--	--	--	--	--	--	--	21	16
Resultaat valutabedrijf	--	8	--	--	--	--	--	--	--	--	--	8
Resultaat uit andere transacties	-7	-2	--	--	--	--	--	--	--	--	-7	-2
Resultaat verkoop bedrijfsactiviteiten	--	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--	1
Overige baten	2	-4	10	3	2	6	--	--	--	--	14	5
Totaal	14	17	10	3	50	74	334	260	-334	-270	74	84
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									1.643		880	
- Wijziging technische voorzieningen voor eigen rekening									-25		757	
- Winstdeling en kortingen									63		100	
- Herverzekeringspremies									18		20	
									1.699		1.757	
Schadeverzekeringslasten:												
- Schaden voor eigen rekening									173		161	
- Wijziging voorziening te betalen schaden									-21		3	
- Wijziging voorziening niet-verdiende premies									2		-9	
- Winstdeling en kortingen									2		--	
- Herverzekeringspremies									21		22	
									177		177	
Totaal									1.876		1.934	

¹⁾ 'Overig 2003': inclusief gerealiseerde herwaardering van € 38 miljoen, voortvloeiend uit de verkoop van Stienstra Holding B.V.

²⁾ 'Overig 2004': in 2004 is, in het kader van de afbouw van SNS REAAL Invest, een groot aantal deelnemingen verkocht, wat € 32 miljoen heeft bijgedragen.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen euro's						2004		2003		
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		Overig		Groep		Eliminatie		Totaal	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Toevertrouwde middelen	516	532	17	36	8	8	-24	-45	517	531
Schuldbewijzen	609	566	--	--	34	59	--	-2	643	623
Overige rentedragende verplichtingen	115	121	7	2	8	11	-7	-6	123	128
Totaal	1.240	1.219	24	38	50	78	-31	-53	1.283	1.282
30. Overige rentelasten								41		29
Hieronder zijn opgenomen aan het boekjaar toe te rekenen rentelasten die verband houden met niet-bancaire activiteiten.										
	Bank		Verzekering		Overig		Groep		Totaal	
31. Personeelskosten	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Salarissen	156	168	82	84	2	8	27	16	267	276
Pensioenkosten	21	43	5	18	1	1	4	5	31	67
Sociale lasten	18	17	10	10	--	1	2	1	30	29
Overige personeelskosten	43	51	42	34	1	1	12	2	98	88
Totaal	238	279	139	146	4	11	45	24	426	460
De samenstelling van de pensioenkosten eigen medewerkers is als volgt:										
- Rentelast								60		59
- Toename contante waarde aanspraken								50		48
- Vrijval middellood								-33		--
- Deelnemersbijdrage								-2		--
- Verwacht rendement beleggingen								-51		-47
- Amortisatie actuariële verschillen								7		7
Totaal								31		67

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen euro's	2004	2003
Medewerkers		
Het gemiddeld aantal medewerkers berekend op basis van fulltime equivalenten:		
- SNS Bank	3.328	3.416
- REAAL Verzekeringen	1.749	1.658
- Groep / SNS REAAL Invest	306	471
Totaal	5.383	5.545
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, waarbij de beloning in overeenstemming is 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 2004		

Jaarrekening 2004

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

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
Bezoldiging Raad van Commissarissen 2004					
In duizenden euro's	Als lid van de Raad	Als lid van een commissie	Totaal		
J.L. Bouma	37	6	43		
H.M. van de Kar	30	6	36		
J.V.M. van Heeswijk	25	10	35		
J. den Hoed	25	5	30		
D. Huisman	25	10	35		
S.C.J.J. Kortmann	25	6	31		
H. Muller	25	9	34		
J.W.M. Simons ¹	18	8	26		
Totaal	210	60	270		
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		

¹⁾ De heer Simons is overleden op 5 augustus 2004.

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		2004		2003	
Hypothecaire leningen aan bestuurders en commissarissen					
In duizenden euro's		2004		2003	
	Gemiddeld rentepercentage				
S. van Keulen	5,5%	197		200	
M.W.J. Hinssen	4,3%	567		576	
S.C.J.J. Kortmann	4,4%	113		117	
Totaal		877		893	

32. Andere bedrijfskosten	Bank		Verzekering		Overig		Groep		Totaal	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Acquisitiekosten:										
- Levensverzekering	--	--	65	78	--	--	--	--	65	78
- Schadeverzekering	--	--	68	60	--	--	--	--	68	60
Huisvestingskosten	43	44	11	10	1	2	5	4	60	60
Automatiseringskosten	35	35	8	8	--	1	7	3	50	47
Kosten marketing en public relations	24	24	16	7	--	1	2	1	42	33
Kosten externe adviseurs	7	8	3	5	9	2	9	4	28	19
Overige kosten	65	52	8	-6	3	2	-23	2	53	50
Concerndoorberekeningen	14	7	--	15	--	--	-14	-22	--	--
Totaal	188	170	179	177	13	8	-14	-8	366	347

Acquisitiekosten zijn inclusief afschrijvingen op geactiveerde acquisitiekosten tot een bedrag van € 35 miljoen (2003: € 32 miljoen). In automatiseringskosten en huisvestingskosten zijn mede begrepen afschrijvingen op materiële en immateriële vaste activa voor in totaal € 41 miljoen (2003: € 44 miljoen).

33. Waardeveranderingen van vorderingen en financiële vaste activa	71	61
Hieronder zijn opgenomen waardecorrecties voor oninbaarheid van vorderingen en waardeveranderingen van financiële vaste activa.		
34. Overige lasten	3	2
Onder overige lasten zijn opgenomen alle lasten die niet onder andere hoofden kunnen worden gepresenteerd.		
35. Belastingen		
Acute belasting	72	75
Latente belasting	9	22
Totaal	81	97

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen euro's	2004	2003
Aansluiting tussen het nominale en effectieve belastingpercentage:		
- Resultaat voor belasting	409	357
- Nominaal belastingpercentage	34,5%	34,5%
Nominaal belastingbedrag	141	123
Effect deelnemingsvrijstelling	-49	-26
Herwaardering latente belastingen in verband met wijziging belastingpercentage	9	--
Vrijval belastingvoorziening	-19	--
Overige fiscale faciliteiten	-1	--
Effectief belastingbedrag	81	97
Effectief belastingpercentage	19,8%	27,2%
In de belastingplannen voor 2005 is aangekondigd dat het percentage vennootschapsbelasting zal worden verlaagd van 34,5% naar 31,5%. Als gevolg hiervan is de latente vennootschapsbelasting conform de richtlijnen voor de jaarverslaggeving herberekend. De impact hiervan is verantwoord onder 'Herwaardering latente belastingen in verband met wijziging belastingpercentage'.		
De toename van het effect van de deelnemingsvrijstelling wordt veroorzaakt door het netto verantwoord van de specifieke beleggingen, waarbij het resultaat van deze beleggingen tot uitdrukking komt op de regel Belastingen.		
36. Belang van derden	18	17
Hieronder is opgenomen de rentevergoeding op SNS ParticipatieCertificaten.		

Voor winstverdeling en in miljoenen euro's	31 december 2004	31 december 2003
Activa		
Kasmiddelen	442	275
Kortlopend schatkistpapier	430	610
Bankiers	2.866	2.210
Kredieten aan de overheid	313	169
Kredieten aan de private sector	35.855	32.618
Kredieten	36.168	32.787
Rentedragende waardepapieren	1.176	1.579
Aandelen	33	41
Deelnemingen	5	6
Immateriële vaste activa	8	10
Onroerende zaken en bedrijfsmiddelen	186	199
Overige activa	40	95
Overlopende activa	686	703
Totaal activa	42.040	38.515
Passiva		
Bankiers	2.295	2.344
Spaargelden	11.263	10.404
Overige toevertrouwde middelen	7.187	6.838
Toevertrouwde middelen	18.450	17.242
Schuldbewijzen	17.544	15.268
Overige schulden	339	346
Overlopende passiva	879	845
Voorzieningen	45	82
	39.552	36.127
Fonds voor algemene bankrisico's	70	70
Achtergestelde schulden	866	869
Eigen vermogen	1.552	1.449
Aansprakelijk vermogen	2.488	2.388
Totaal passiva	42.040	38.515

Jaarrekening 2004

Geconsolideerde winst- en verliesrekening SNS Bank

In miljoenen euro's	2004	2003
Baten		
Rentebaten	1.829	1.805
Rentelasten	1.240	1.219
Rente	589	586
Opbrengsten uit effecten en deelnemingen	-2	-2
Provisiebaten	136	104
Provisielasten	27	12
Provisie	109	92
Resultaat uit financiële transacties	14	22
Overige baten	2	-3
Totaal baten	712	695
Lasten		
Personeelskosten	238	279
Andere beheerkosten	159	140
Personeels- en andere beheerkosten	397	419
Afschrijvingen	29	30
Waardeveranderingen van vorderingen	62	53
Waardeveranderingen van de financiële vaste activa	-3	3
Totaal lasten	485	505
Bedrijfsresultaat voor belastingen	227	190
Belastingen	54	61
Nettowinst	173	129

Voor winstverdeling en in miljoenen euro's	31 december 2004	31 december 2003
Activa		
Beleggingen	9.001	9.043
Beleggingen voor risico van polishouders	2.793	2.972
Vorderingen:		
- Vorderingen uit directe verzekering	57	183
- Vorderingen uit herverzekering	12	11
- Vorderingen op groepsmaatschappijen	--	2
- Overige vorderingen	145	165
	214	361
Overige activa:		
- Immateriële vaste activa	2	5
- Materiële vaste activa	39	42
- Liquide middelen	311	146
	352	193
Overlopende activa:		
- Lopende rente	169	187
- Overige overlopende activa	142	48
	311	235
Totaal activa	12.671	12.804

Voor winstverdeling en in miljoenen euro's	31 december 2004	31 december 2003
Passiva		
Eigen vermogen	810	718
Belang van derden	3	3
Groepsvermogen	813	721
Achtergestelde schulden	132	135
Aansprakelijk vermogen	945	856
Technische voorzieningen:		
- Bruto ¹	8.399	7.918
- Herverzekeringsdeel	275	284
	8.124	7.634
Technische voorzieningen voor verzekeringen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen ¹	2.704	3.002
Andere voorzieningen	102	221
Depots van herverzekeraars	164	158
Schulden:		
- Schulden uit directe verzekering	179	185
- Schulden aan kredietinstellingen	124	--
- Schulden aan groepsmaatschappijen	23	22
- Overige schulden	282	353
	608	560
Overlopende passiva	24	373
Totaal passiva	12.671	12.804
¹) In de technische voorzieningen worden de acquisitiekosten gesaldeerd weergegeven.		

Geconsolideerde winst- en verliesrekening REAAL Verzekeringen

In miljoenen euro's	2004	2003
Technische rekening levensverzekering		
Premies eigen rekening:		
- Brutopremies	1.372	1.486
- Uitgaande herverzekeringspremies	18	20
	1.354	1.466
Opbrengst beleggingen:		
- Beleggingen voor eigen rekening	594	432
- Beleggingen voor risico van polishouders	126	196
	720	628
Uitkeringen eigen rekening:		
- Bruto ¹	1.656	894
- Aandeel herverzekeraars	13	14
	-1.643	-880
Wijziging voorziening voor levensverzekering:		
- Bruto	-27	757
- Aandeel herverzekeraars	-2	--
	25	-757
Winstdeling en kortingen	-63	-100
Bedrijfskosten	-199	-210
Beleggingslasten	-53	-40
Resultaat technische rekening levensverzekering	141	107
¹⁾ Hiervan houdt € 856 miljoen (in 2004) verband met de waardeoverdracht van het collectief pensioenbedrijf aan het Pensioenfonds SNS REAAL Groep.		

In miljoenen euro's	2004	2003
Technische rekening schadeverzekering		
Verdiende premies eigen rekening:		
- Brutopremies	317	293
- Uitgaande herverzekeringspremies	21	22
	296	271
Wijziging technische voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's:		
- Bruto	2	-10
- Aandeel herverzekeraars	--	-1
	-2	9
	294	280
Opbrengst beleggingen	29	21
Schaden eigen rekening:		
- Bruto	187	174
- Aandeel herverzekeraars	14	13
	-173	-161
Wijziging voorziening voor te betalen schaden:		
- Bruto	-22	--
- Aandeel herverzekeraars	-1	-3
	21	-3
	-152	-164
Winstdelingen en kortingen	-2	--
Bedrijfskosten	-119	-113
Beleggingslasten	-1	-1
Resultaat technische rekening schadeverzekering	49	23

Geconsolideerde winst- en verliesrekening REAAL Verzekeringen

In miljoenen euro's	2004		2003	
Niet-technische rekening				
Resultaat technische rekening levensverzekering	141		107	
Resultaat technische rekening schadeverzekering	49		23	
Totaal technisch resultaat	190		130	
Overige baten	10		3	
Overige lasten	-3		-2	
Waardeveranderingen van vorderingen	-9		--	
Resultaat voor belastingen	188		131	
Belastingen	47		45	
Nettowinst	141		86	
Analyse premies levensverzekering	Levensverzekeringen waarbij verzekeraar het beleggingsrisico draagt		Levensverzekeringen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen	
	2004	2003	2004	2003
Periodieke premies				
Individueel:				
- Zonder winstdeling	198	259	391	305
- Met winstdeling	124	111	--	--
Collectief met winstdeling	322	370	391	305
	43	37	22	58
Totaal	365	407	413	363
Premies ineens				
Individueel:				
- Zonder winstdeling	445	436	75	93
- Met winstdeling	24	22	--	--
Collectief met winstdeling	469	458	75	93
	32	31	18	134
Totaal	501	489	93	227
Totaal premies levensverzekering	866	896	506	590

Jaarrekening 2004

Geconsolideerde winst- en verliesrekening REAAL Verzekeringen

In miljoenen euro's										
Analyse technisch resultaat schadeverzekering	Totaal		Brand		Ziekte en ongevallen		Motorrijtuigen		Overige branches	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Verdiende brutopremies	315	303	90	85	16	29	162	147	47	42
Brutoschadelast	165	174	35	36	5	16	101	93	24	29
	150	129	55	49	11	13	61	54	23	13
Saldo herverzekering	-8	-13	-4	-6	-3	-3	--	-1	-1	-3
	142	116	51	43	8	10	61	53	22	10
Bedrijfskosten en winstdeling	-121	-113	-39	-38	-5	-5	-61	-57	-16	-13
Bedrijfsresultaat	21	3	12	5	3	5	--	-4	6	-3
Opbrengst beleggingen	28	20	3	3	4	5	13	10	8	2
Technisch resultaat	49	23	15	8	7	10	13	6	14	-1

Vennootschappelijke balans SNS REAAL Groep N.V.

Voor winstverdeling en in miljoenen euro's	31 december 2004	31 december 2003
Activa		
Vaste activa:		
- Deelnemingen in groepsmaatschappijen 1	2.092	1.894
- Vorderingen op groepsmaatschappijen 2	368	1.005
- Overige vorderingen 3	7	20
	2.467	2.919
Vlottende activa:		
- Kortlopende vorderingen 4	252	272
Totaal activa	2.719	3.191
Passiva		
Eigen vermogen: 5		
- Geplaatst kapitaal	340	340
- Agio	15	15
- Herwaarderingsreserve	36	32
- Reserve deelnemingen	--	1
- Reserve immateriële vaste activa	10	15
- Overige reserves	1.250	997
- Onverdeelde winst	310	243
	1.961	1.643
Achtergestelde schulden 6	227	233
Aansprakelijk vermogen	2.188	1.876
Voorzieningen	-7	3
Langlopende schulden 7	328	966
Kortlopende schulden 8	210	346
Totaal passiva	2.719	3.191
De bij de balansposten vermelde nummers verwijzen naar de toelichting beginnende op bladzijde 120.		

Jaarrekening 2004

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

In miljoenen euro's	2004	2003
Resultaat groepsmaatschappijen na belastingen	334	260
Overige resultaten na belastingen	-24	-17
Nettowinst	310	243

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

In miljoenen euro's	2004	2003
Algemeen		
Voor de grondslagen van waardering en resultaatbepaling wordt verwezen naar Toelichting algemeen op bladzijde 70 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	1.254	1.151
REAAL Verzekeringen	810	718
Overig	28	25
Totaal	2.092	1.894
Balanswaarde begin van het jaar	1.894	1.756
Kapitaalstorting	--	100
Desinvesteringen	--	-2
Herwaarderingen	1	2
Vrijgenomen herwaarderingen	--	-42
Resultaat	334	260
Ontvangen dividend	-143	-188
Overige mutaties	6	8
Balanswaarde eind van het jaar	2.092	1.894
2. Vorderingen op groepsmaatschappijen		
Vorderingen naar resterende looptijd:		
Terstond opeisbaar	--	--
> 1 maand ≤ 3 maanden	288	227
> 3 maanden ≤ 1 jaar	--	698
> 1 jaar ≤ 5 jaar	--	--
> 5 jaar	80	80
Totaal	368	1.005
3. Overige vorderingen	7	20

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

In miljoenen euro's					2004		2003					
4. Kortlopende vorderingen												
Vorderingen op groepsmaatschappijen					251		214					
Overige vorderingen					-4		16					
Overlopende activa					5		42					
Totaal					252		272					
Passiva												
5. Eigen vermogen					Geplaatst kapitaal	Agio	Reserve herwaardering	Reserve deelnemingen	Wettelijke reserve	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal vermogen
Stand per 1 januari 2003					340	15	49	42	7	871	84	1.408
Overboeking nettowinst 2002					--	--	--	34	--	50	-84	--
Herwaarderingen					--	--	4	-2	--	--	--	-2
Vrijgenomen herwaarderingen					--	--	-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
Overboeking nettowinst 2003					--	--	--	--	--	243	-243	--
Herwaarderingen					--	--	1	--	--	--	--	1
Vrijgenomen herwaarderingen					--	--	-2	-1	--	3	--	--
Nettowinst 2004					--	--	--	--	--	--	310	310
Overige mutaties					--	--	5	--	-5	7	--	7
Stand per 31 december 2004					340	15	36	--	10	1.250	310	1.961
De agioreserve is fiscaal erkend.												
De herwaarderingsreserve bestaat voornamelijk uit herwaardering onroerend goed.												
De wettelijke reserve is gevormd voor de in de balans geactiveerde kosten van onderzoek en ontwikkeling software.												
In totaal zijn 208.801.030 aandelen geplaatst en volgestort. De nominale waarde van een aandeel bedraagt € 1,63.												

In miljoenen euro's	2004	2003
208.801.029 geplaatste aandelen worden via de Stichting Administratiekantoor SNS REAAL gehouden door de Stichting Beheer SNS REAAL. 1 prioriteitsaandeel is rechtstreeks in handen van de Stichting Beheer SNS REAAL.		
6. Achtergestelde schulden		
Dit betreft schulden die zijn achtergesteld bij de overige verplichtingen.		
Obligatielening 7,25% 1996/06	114	114
Onderhandse leningen	30	30
Overige schulden	83	89
Totaal	227	233
Door groepsmaatschappijen worden achtergestelde obligaties gehouden tot een bedrag van € 5 miljoen (2003: € 4 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 6,0%) van een langlopende niet-rentedragende schuld van nominaal € 113 miljoen (2003: € 125 miljoen). De resterende looptijd is 9 jaar.		
7. Langlopende schulden		
Obligatieleningen	269	901
Onderhandse leningen	59	65
Totaal	328	966
Obligatieleningen 6,75% 1995/04	--	227
EMTN-leningen	269	674
Totaal	269	901
Groepsmaatschappijen houden geen obligaties (2003: € 31 miljoen).		
De onderhandse leningen hebben een gemiddeld rentepercentage van 4,5% (2003: 5,0%). Het grootste gedeelte van deze leningen (€ 51 miljoen) heeft een looptijd van korter dan vijf jaar. Het restant (€ 8 miljoen) heeft een looptijd van langer dan vijf jaar.		

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

In miljoenen euro's	2004	2003
8. Kortlopende schulden		
Schulden aan groepsmaatschappijen	87	1
Belastingen	8	14
Overige schulden	96	264
Overlopende passiva	19	67
Totaal	210	346
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, 9 maart 2005

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

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

REAAL Verzekeringen N.V.	Utrecht
REAAL Levensverzekeringen N.V.	Alkmaar
REAAL Schadeverzekeringen N.V.	Zoetermeer
REAAL Reassurantie S.A.	Luxemburg
Proteq Levensverzekeringen N.V.	Alkmaar
Proteq Schadeverzekeringen N.V.	Alkmaar
SNS Verzekeringen B.V.	Zoetermeer

SNS REAAL Invest

SNS Reaal Invest N.V.	's-Hertogenbosch
Foresta Investerings Maatschappij N.V.	's-Hertogenbosch

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

Masterfleet N.V. ¹	(40%)	's-Hertogenbosch
PrimeLine services B.V.	(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
Life Sciences Partners II B.V.	(13,2%)	Amsterdam
Skala Home Electronics B.V.	(50%)	's-Hertogenbosch

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.

¹⁾ Voorheen SNS Automotive N.V.

An abstract graphic in the top right corner of the page, composed of several overlapping, semi-transparent blue triangles and polygons that create a sense of depth and geometric complexity.

Overige gegevens

Statutaire regeling inzake de winstbestemming

Artikel 34

34.1 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 het door de raad van commissarissen en de prioriteit goedgekeurde voorstel van de raad van bestuur een gedeelte van de winst te bestemmen voor maatschappelijke en culturele doeleinden.

Voorzover 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 houders van gewone aandelen in verhouding van hun bezit aan gewone aandelen.

Indien een uitkering uit de winst aan de aandeelhouders plaatsvindt, wordt op het prioriteitsaandeel uitgekeerd een percentage van het nominale bedrag,

gelijk aan het percentage van de wettelijke rente per de laatste dag van het laatst verstreken boekjaar. Op het prioriteitsaandeel zal verder geen uitkering van de winst geschieden.

34.2 De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen, voorzover haar eigen vermogen groter is dan het geplaatste kapitaal, vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.

34.3 Uitkering van winst geschiedt slechts na vaststelling van de jaarrekening, waaruit blijkt dat zij goorloofd is.

Winst 2004: € 310 miljoen.

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

Accountantsverklaring

Opdracht

Wij hebben de jaarrekening 2004 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 2004 en van het resultaat over 2004 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, 9 maart 2005

KPMG Accountants N.V.

Embedded value

De embedded value van de levensverzekeringsmaatschappijen van SNS REAAL Groep N.V. bedraagt ultimo 2004 € 1.327 miljoen (ultimo 2003 € 1.210 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% 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:

In € miljoenen	31-12-2004	31-12-2003
Eigen vermogen	692	565
Waarde bestaande portefeuille	635	645
Embedded value ¹	1.327	1.210

De daling van de 'waarde bestaande portefeuille' in 2004 wordt vooral veroorzaakt door aanpassingen rond de interestverwachtingen betreffende de bestaande beleggingsportefeuille.

De waarde van de nieuwe productie in 2004 was € 16 miljoen, een daling ten opzichte van de € 19 miljoen in 2003.

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 2004 beoordeeld, evenals de waarde van de nieuwe productie in 2004. 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 op 1 januari 2005 zeven leden, die de Nederlandse nationaliteit hebben. Deze zeven commissarissen, allen van het mannelijk geslacht, zijn in 1997 benoemd bij de fusie van SNS Groep en REAAL Groep tot SNS REAAL Groep. Een aantal van hen was reeds commissaris bij rechtsvoorgangers van de fusiepartners. In het overzicht hieronder wordt een selectie gegeven van de huidige, vroegere en nevenfuncties van deze leden.

De Raad van Commissarissen vormt 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. In 2004 is een prioriteitsaandeel uitgegeven aan Stichting Beheer SNS REAAL. 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 (70), voorzitter

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

Drs. H.M. van de Kar (61), vice-voorzitter

Docent fiscaal-economisch departement Rijksuniversiteit Leiden; voorzitter bestuur Stichting Uitgeverij Aksant; 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 (66)

Commissaris van 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 (67)

Commissaris van Connexxion en ASMI; voorzitter Raad van Toezicht Ziekenhuis St. Jansdal; Plaatsvervangende Raad Ondernemingskamer; lid Raad van Toezicht Nederlands Vaccin Instituut; lid commissie OBE van de AFM.

Drs. D. Huisman (69)

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 (54)

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

H. Muller (62)

Commissaris van 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; voormalig lid Sociaal-Economische Raad en Stichting van de Arbeid.

Rooster van aftreden

2005	H. Muller
2006	Drs. D. Huisman
2007	Drs. H.M. van de Kar Prof.mr. S.C.J.J. Kortmann J. den Hoed RA
2008	Drs. J.V.M. van Heeswijk Prof.dr. J.L. Bouma

Nevenfuncties leden Raad van Bestuur

Drs. S. van Keulen, voorzitter (58)

Geen nevenfuncties.

Drs. C.H. van den Bos RA (52)

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

Mr. M.W.J. Hinssen (48)

Bestuurslid Nederlandse Vereniging van Banken (NVB); voorzitter van de Beleidscommissie Betalingsverkeer (NVB); zitting in het college van oprichting Brands & Licenses Betalingsverkeer BV i.o.; bestuurslid European Savings Banks Group; bestuurslid World Savings Banks Institute.

R.R. Latenstein van Voorst MBA, Chief Financial Officer (40)

Commissaris van PrimeLine services B.V.

Colofon

Concept en design

VBAT Enterprise, Amsterdam

Fotografie

Hans van Ommeren, Woerden

Thirza Schaap, Amsterdam

Zetwerk

Melis Graphic Services bv, Helmond

Lithografie

Neroc Rotterdam

Druk

vanGrinsven drukkers Venlo bv

Uitgave

SNS REAAL Groep

Croeselaan 1

Postbus 8444

3503 RK Utrecht

Papier

Dit jaarverslag is gedrukt op milieuvriendelijk papier

