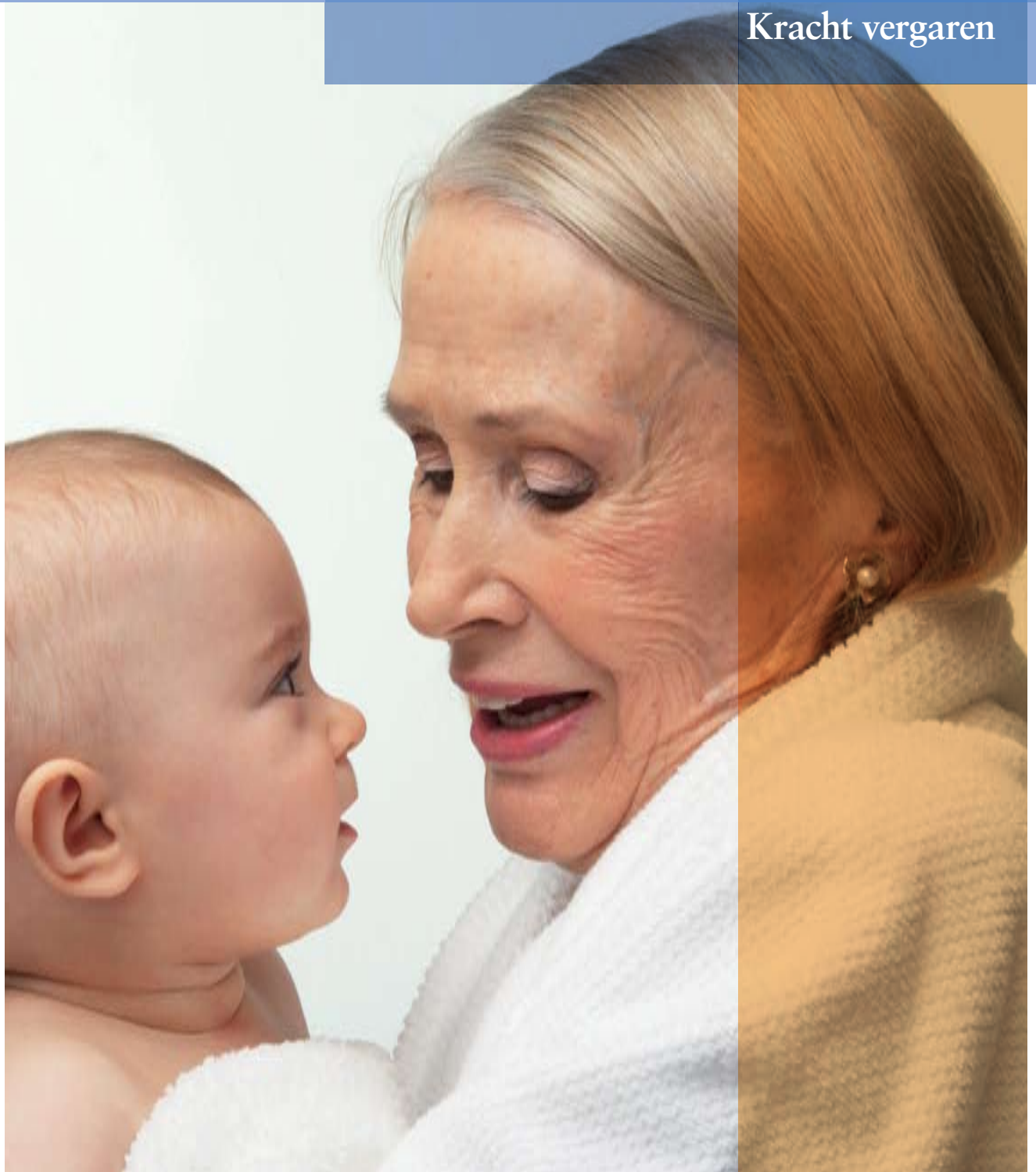


Jaarverslag 06

Kracht vergaren


NUMICO



Wie we zijn

Numico is een snelgroeiende onderneming in gespecialiseerde voeding met hoge marges en een van de snelst groeiende internationale voedingsconcerns. Wij richten ons op twee divisies. Onze divisie Babyvoeding is een belangrijke vernieuwer van kwaliteitsmelkproducten en zuigelingenvoeding voor baby's en jonge kinderen in de leeftijd van 0 tot 3 jaar. Onze divisie Klinische Voeding ontwikkelt producten voor het bestrijden van medische ondervoeding, voor het op peil houden van de conditie van mensen met bepaalde ziektes, en voor het ondersteunen van anderen met specifieke voedingsbehoeften. Met betrekking tot al onze consumenten is voedselveiligheid onze eerste zorg.

Onze merken

Onze voornaamste merken zijn Nutricia, Cow & Gate, Milupa, Mellin, Dumex, Pfrimmer en SHS.

Onze markten

Ons marktleiderschap in zuigelingenvoeding, opvolgmelk- en opgroeimelkproducten en potjesvoeding reikt van Europa tot Azië-Pacific, daarnaast voorzien wij ook snelgroeiende markten zoals Latijns Amerika en het Midden-Oosten. Wij nemen in heel Europa een sterke positie in op het gebied van algemene medische voeding en op dat van specifieke producten voor de beheersing van ziekten. Voor patiënten met specifieke behoeften in verband met voedselallergie en stofwisselingsstoornissen zijn wij in bijna elk Europees land marktleider, en ook in opkomende markten als Brazilië.

Inhoud

01	Onze kernstrategie	34	Corporate governance
02	2006 in het kort	36	Risicomanagement
04	Bericht van de CEO	40	Financiële ontwikkelingen
06	Geschiedenis van onze merken	42	Verlag van de Raad van Commissarissen
08	Toelichting 2006 van de Raad van Bestuur	46	Inleiding op de jaarrekening
10	Babyvoeding	48	Jaarrekening 2006
18	Klinische Voeding	98	Overige gegevens
26	Onze medewerkers	106	Aandeel en aandeelhouders
30	Maatschappelijke Verantwoordelijkheid		

Onze kernstrategie

Alleen snelgroeiende bedrijfsonderdelen met hoge marges die zich concentreren op markten met de meeste mogelijkheden voor merkleiderschap

Specialisatie in Babyvoeding en Klinische Voeding, de markt vergroten door consumenten aangestuurde productinnovatie en ondersteund door strikte kwaliteitscontrole

Duurzame langetermijngroei, die gebaseerd is op onze unieke concurrentiekracht:

Onze **focus** op gespecialiseerde voeding

Onze uitgebalanceerde **aanwezigheid** op stabiele groeimarkten

Ons vermogen **rendabele activiteiten** te genereren door het verbeteren van werkkapitaal en kasmiddelen

Onze **flexibiliteit**, die gepaard gaat met het nemen van snelle beslissingen, een alerte en ontvankelijke organisatie en eenvoudige processen

2006 in het kort

Omzet
€ 2.623 miljoen

Bedrijfsresultaat
€ 429 miljoen

EBITA-marge
18,8%

Kerncijfers

Omzet per divisie € miljoen	2006	2005	2004
Babyvoeding	1.880	1.314	1.115
Klinische Voeding	743	674	602
Beëindigde activiteiten	–	–	5
Totaal	2.623	1.988	1.722

Omzet per regio € miljoen	2006	2005	2004
West-Europa	1.472	1.317	1.160
Oost-Europa	364	323	257
Azië-Pacific	648	265	228
Rest van de Wereld	139	83	77
Totaal	2.623	1.988	1.722

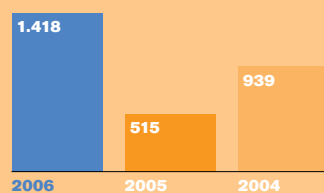
Bedrijfsresultaat voor amortisatie van immateriële activa ¹ € miljoen	2006	2005	2004
Babyvoeding	340	234	207
Klinische Voeding	192	185	167
Niet-toegerekend	(49)	(45)	(40)
Beëindigde activiteiten	–	–	(2)
Totaal	483	374	332

Aantal werknemers per einde jaar in fte's	2006	2005	2004
West-Europa	5.048	4.560	4.717
Oost-Europa	2.581	2.470	2.256
Azië-Pacific	4.850	3.196	3.577
Rest van de Wereld	409	290	679
Totaal	12.888	10.516	11.229

Balans € miljoen	2006	2005	2004
Activa	3.841	3.536	1.514
Eigen vermogen	869	680	(302)
Werkkapitaal	190	225	216

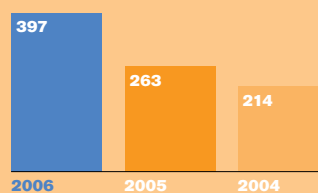
Netto schuldenpositie

€ miljoen



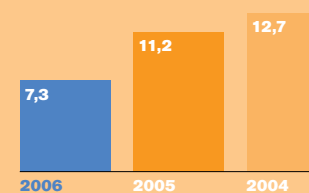
Kasstroom uit operationele activiteiten

€ miljoen



Werkkapitaal

% van netto omzet



¹ Exclusief buitengewone posten

2006 Belangrijke gebeurtenissen

2 januari 2006

Acquisitie – voltooiing van de aankoop van EAC Nutrition (Dumex) in Azië

27 mei 2006

Noodtoestand – Sari Husada fabrieken ernstig beschadigd en veel medewerkers dakloos geworden door aardbeving in Indonesië

19 juni 2006

Acquisitie – overname van Golden Circle, een vooraanstaand merk potjesvoeding in Australië en Nieuw-Zeeland

30 juni 2006

Integratie – verkoop van EAC Nutrition's vroegere babyvoeding-franchise in India en beëindiging van activiteiten op de Filipijnen

30 augustus 2006

Hulpverlening – lancering van het programma 'Supporting Lives' voor de hulp aan weeskinderen en andere kwetsbare kinderen over de hele wereld

31 augustus 2006

Verantwoordelijkheid – publicatie van het tweede duurzaamheidsverslag van Numico

26 oktober 2006

Burgerschap – mondiale partnerschapsovereenkomst getekend met SOS-Kinderdorpen

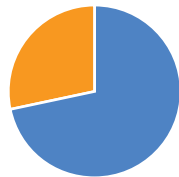
30 november 2006

Desinvestering – overeenkomst om glutenvrije productenreeks in Europa (Coeliac) te verkopen

Financiële resultaten

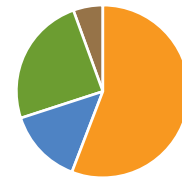
Omzet per divisie

- Babyvoeding 71,7%
- Klinische Voeding 28,3%



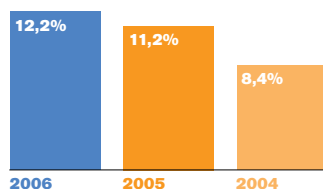
Omzet per regio

- West-Europa 56,1%
- Oost-Europa 13,9%
- Azië-Pacific 24,7%
- Rest van de Wereld 5,3%

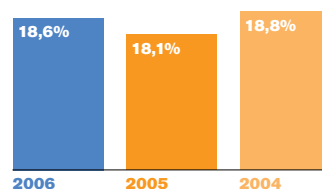


Babyvoeding

Omzetgroei²



EBITA-marge²

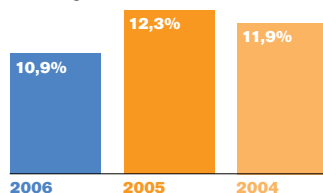


Babyvoeding groei per regio²

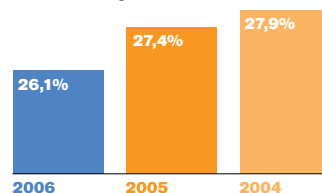
- West-Europa 3%
- Oost-Europa 22%
- Dumex 20%
- Rest van de Wereld 20%

Klinische Voeding

Omzetgroei²



EBITA-marge²



Klinische Voeding groei per regio²

- Noord-Europa 6%
- Zuid-Europa 12%
- Oost-Europa 20%
- Rest van de Wereld 22%

² Exclusief buitengewone posten en op vergelijkbare basis

“Creëren van een
langdurige duurzame
groei – jaar in jaar uit.”



Bericht van *de* CEO

Geachte Aandeelhouder,

Het jaar 2006 was een belangrijk jaar voor Numico. Een jaar gekenmerkt door groei, expansie en leren.

Voor het tweede achtereenvolgende jaar konden we dubbelcijferige organische groei laten zien, gecombineerd met een gezonde verbetering van de marges. We hebben op succesvolle wijze een significante acquisitie geïntegreerd en hebben het hoofd geboden aan de uitdagingen waar wij ons binnen en buiten onze organisatie voor gesteld zagen. We bevinden ons op dit moment op een uitstekende uitgangspositie, gebaseerd op een solide financiële basis en een gezond bedrijf, om sterk te blijven groeien.

De bijdragen van zowel onze Baby als onze Klinische divisie hebben geleid tot ons positieve resultaat. Over de afgelopen vijf jaar is onze Baby divisie steeds krachtiger gegroeid en is in 2006 uitgekomen op 12,2%. De klinische divisie is in 2006 met 10,9% gegroeid, het vierde opeenvolgende jaar van dubbelcijferige groei. Belangrijk is ook dat onze groei geografisch goed verdeeld is, waaraan alle regio's bijdragen.

Een van de belangrijkste successen van 2006 was de snelle en succesvolle integratie van Dumex. Deze acquisitie heeft de positie van Numico in de zich snel ontwikkelende Aziatische markt getransformeerd. Door goede samenwerking met de Dumex organisatie werden kostenbesparingen gerealiseerd en kennis en kunde overgedragen. In dit overgangsjaar heeft Dumex het bestaande momentum kunnen behouden en een groei van de omzet gerealiseerd van 20,2%, een verbetering van de marges behaald met 170 basispunten en het werkkapitaal met 35 miljoen euro sterk teruggebracht.

- > We hebben ook de financiële basis van Numico kunnen verbeteren. Door beter te letten op het handelswerkkapitaal en dit terug te brengen tot 7,3% van de netto omzet, hebben we vrije kasstromen kunnen realiseren en onze balansverhoudingen aanmerkelijk kunnen verbeteren.
- > We hebben de kracht van onze merken verder versterkt door een ambitieus innovatieprogramma binnen de volledige portfolio, met nieuwe productformules, zoals de immuniteits-claim voor opvolgmelk, en technologische verbeteringen, zoals de intro-

ductie van de nieuwe pomp voor het Flocare product van onze klinische divisie. Teneinde de ondersteuning van deze merken en hun leidende posities te verbeteren hebben we onze merkenteams een extra impuls gegeven.

- > We hebben geïnvesteerd in een verbetering van onze audit functie, interne rapportages en onze klachtenafhandeling met het oogmerk om de hoge kwaliteit van onze producten te kunnen blijven garanderen. We hebben een meerjarenplan opgesteld om ons productieplatform te moderniseren.
- > We hebben verder invulling gegeven aan onze waarden middels ons bedrijfsbrede initiatief SupportingLives.

Deze initiatieven en vele andere geven Numico de mogelijkheid om op succesvolle wijze invulling te blijven geven aan haar strategie om een snelgroeiende onderneming in gespecialiseerde voeding met hoge marges te zijn.

Na vier jaren van krachtige groei en steeds betere stroomlijning van onze activiteiten hebben we nu het voordeel van het momentum. We hebben ook het voordeel dat we ons uitsluitend richten op de babyvoeding en de klinische voedingsgebieden die de meeste kansen bieden. Er is geen bedrijf dat beter gepositioneerd is om hiervan te profiteren dan Numico.

We moeten ons echter realiseren dat er altijd weer nieuwe uitdagingen zijn en we moeten dus scherp blijven.

Onze belangrijkste doelstelling in 2007 is derhalve om ons nog sneller, beter en behendiger in te spelen op de vraag in deze sterk concurrerende markt. We moeten verder gebruik maken van de grootte van Numico en voortdurend de mogelijkheid van Numico verbeteren om snel en adequaat te reageren en succesvol te blijven innoveren om zo onze leidinggevende positie te behouden.

Ik ben blij dat we dit jaar in staat zijn om dividend uit te keren op voorwaarde dat u dit goedkeurt op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 25 april 2007.

Namens alle Numico medewerkers dank ik u voor uw steun en zie ik samen met u uit naar opnieuw een stimulerend jaar van groei.

Jan Bennink, President & CEO



Geschiedenis van onze merken

Een geschiedenis van specialisatie en kracht



Babyvoeding

1896

NUTRICIA

Martinus van der Hagen van de Stoomzuivelfabriek in Zegwaard (Zoetermeer) verzekert zichzelf van de exclusieve rechten om volgens de Backhausmethode zuigelingenvoeding uit koemelk te produceren. Al in 1905 worden de eerste Nutricia-melkpoeders geëxporteerd.

1916

In de Eerste Wereldoorlog worden de producten van Nutricia een begrip als gratis voedzame pap wordt verstrekt aan de hongerige plaatselijke bevolking.



1946

Olvarit

Nutricia richt een researchteam op met laboratoria gericht op zuigelingenvoeding en introduceert de eerste op groente gebaseerde maaltijden van Olvarit. Later komen daar de graanproducten van Bambix bij. In 1950 worden diëtistententeams ingehuurd om de voordelen van hoogwaardige kwaliteitsbabyvoeding duidelijk te maken aan dokters, verpleegkundigen en andere deskundigen in de gezondheidszorg.

1981



Genoteerd aan de Amsterdamse beurs begint Nutricia internationaal de vleugels uit te slaan met de acquisitie van Cow & Gate, sinds 1904 hét babyvoedingsmerk in het Verenigd Koninkrijk en Ierland.



1995



Aankoop van Milupa dat in Duitsland bekendstond als het Moeder en Kind Verbond. Milupa's gerenommeerde merk Aptamil, dat werd ontwikkeld in de laboratoria in Friedrichsdorf en in 1968 voor het eerst op de markt kwam, was de eerste zuigelingenvoeding met dezelfde eiwitten als in moedermelk. Nutricia breidt zich uit naar Oost-Europa met de ontwikkeling van Babilon/Bobovita (Polen) en Malyutka/Malyshka (Rusland).

1997



Na toekenning van het predikaat 'Koninklijke' neemt de houdstermaatschappij van Nutricia/Milupa/Cow&Gate de naam Numico aan. Oprichting van een specifieke R&D-faciliteit in 'Food Valley', Wageningen.

1998



Numico voegt het Indonesische SGM aan de merkenfamilie toe, door een controlerend belang te nemen in Sari Husada – een onderneming die haar bestaan dankt aan een met behulp van de Verenigde Naties gelanceerd programma voor voldoende eiwitten in 1954.

2005



Snelle uitbreiding van nieuwe regio's. Na de aankoop in 2004 van de Finse babyvoedingsmerken Tutteli en Muksu verwerft Numico het lang bestaande merk Mellin om daarmee marktleider in Italië te worden.

2006



In Azië-Pacific koopt Numico de voor het eerst in 1957 in Thailand op de markt gekomen Dumex-merken op en verkrijgt daardoor een leidende positie op de Chinese, Maleisische en Thaise markt.



Klinische Voeding

1905

NUTRICIA

In Nederland ontwikkelt Nutricia speciale suikerarme melkproducten voor diabetespatiënten en met jodium verrijkte melk voor mensen die aan krop lijden. Hiermee wordt het bedrijf pionier op het gebied van gespecialiseerde gezondheidsvoeding.

1931

In het Verenigd Koninkrijk ontwikkelt Cow & Gate speciale maaltijden voor mensen met stofwisselingsstoornissen.

1960

SHS INTERNATIONAL

Na klinische tests van eiwitarme maaltijden in Liverpool om na te gaan wat de behoeften zijn van patiënten met de stofwisselingsstoornis fenylketonurie (PKU), wordt een nieuw bedrijf opgezet – Scientific Hospital Supplies (SHS) – om dit nieuwe en succesvolle product te produceren en op de markt te brengen.

1967

Onderzoek en ontwikkeling door Nutricia van geavanceerde gespecialiseerde voeding leidt tot de ontwikkeling van producten voor ziekenhuispatiënten, met name het Nutrison-assortiment, dat een complete voeding is voor chronisch zieken met ernstige eetproblemen.



1974

J.Pfrimmer+Co.Erlangen Pharmazeutische Werke

Pfrimmer (Erlangen, Duitsland) lanceert het eerste volledig uitgebalanceerde gezondheidsvoedingsproduct in poedervorm: Biosorbin MCT. Het idee komt voort uit de gespecialiseerde maaltijden, die weinig ruimte innemen voor astronauten in de ruimte, die Pfrimmer ontwikkelde had voor het maanprogramma van de NASA.

1986

etpiumior

Pfrimmer introduceert als eerste in Europa de thuiszorgservice. Patiënten kunnen klinische voedingsproducten nu thuis laten bezorgen.

1991

Nutricia verwerft Pfrimmer, met zijn systemen voor klinische toepassing en zijn thuiszorg activiteiten. Introductie van het Nutrisonpakket voor medische pompen en sondevoeding. Nutricia is het eerste bedrijf dat gespecialiseerde sondevoeding voor kinderen levert – Nutrini – en later de drinkbare voeding Infatrini.

1995

Acquisitie van SHS, met de waardevolle franchise in voeding voor mensen met stofwisselingsstoornissen en andere speciale behoeften. SHS introduceert Neocate voor zuigelingen met ernstige koemelkallergie. Door de aankoop van Milupa wordt ook nieuwe kennis en research toegevoegd.

2000

NUTRICIA

Numico koopt Wuxi Chia-Tai Pharmaceutical voor de productie, onder het merk Nutrison, van geavanceerde gezondheidsvoeding voor de Chinese markt.

2003

Introductie van FortiCare voor kankerpatiënten. Dit is het eerste product in een nieuwe generatie van gezondheidsvoedingsproducten dat gericht is op de aanpak van specifieke ziekten.



2006

Numico maakt de start bekend van klinische tests van een concept voor gespecialiseerde voeding om de ontwikkeling van de ziekte van Alzheimer bij ouderen te vertragen.



Toelichting 2006

De Raad van Bestuur



Leden van de Raad van Bestuur (van links naar rechts)

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Flemming Morgan,
President Klinische Voeding | 5 | Ajai Puri,
President
Research, Development
en Productintegriteit |
| 2 | Chris Britton,
President Babyvoeding | 6 | Jean-Marc Huët,
Chief Financial Officer |
| 3 | Niraj Mehra,
President Operations | 7 | Mark Wilson,
President Dumex
(afgetreden januari 2007,
niet afgebeeld) |
| 4 | Jan Bennink,
President en
Chief Executive Officer | | |

Voor nadere bijzonderheden verwijzen wij u graag naar pagina 103.

In 2006 zijn we sterker en verder geïntegreerd als onderneming vanwege de activiteiten door alle divisies heen en ook dankzij het voortdurende succes van onze gespecialiseerde voedingsproducten met hun snelle groei en hoge marges.

Bij **Babyvoeding** hebben we een nieuwe generatie zuigelingenvoeding geïntroduceerd die het immuun systeem versterkt en een leidende positie op drie belangrijke, snel groeiende markten - China, Maleisië en Thailand – veiliggesteld door de acquisitie van de Dumex-merken. (Verslag Babyvoeding, pagina 10-17).

“De kracht van Numico is gebaseerd op de reputatie van onze merken, onze rigide benadering als het gaat om voedselveiligheid en onze verbondenheid met de consument.”



Bij **Klinische Voeding** hebben we de overgang naar plastic flessen – waar patiënten een voorkeur voor hebben – afgerond en zijn we in alle landen begonnen met een campagne waarbij we land na land afgaan om het publiek en de beroepsbevolking bewust te maken van het wijdverbreide probleem van medische ondervoeding. (Verslag Klinische Voeding, pagina 18-25).

Bij **Operations** zijn we de implementatiefase ingegaan van ons investeringsprogramma dat tot doel heeft alle fabrieken zo te verbeteren dat ze voldoen aan ‘farmaceutische industrie gelijkende’ kwaliteitsstandaarden. Ook hebben we onze teams dichter bij de verkoopdivisies geplaatst om onze toeleveringsketen te vereenvoudigen en te stroomlijnen. (Kosten Optimalisatie, pagina 17 en Investerings, pagina 25).

Bij **Research & Development** hebben we onze wetenschappelijke reputatie op het gebied van innovatie met betrekking tot geavanceerde

voeding versterkt door verscheidene klinische studies uit te voeren die tot een doorbraak zouden kunnen leiden. We hebben de verkoopdivisies ondersteund door intensief te werken aan het rationaliseren van recepturen en de verdere verbetering van de hoge kwaliteit en integriteit van onze producten (Onderzoek, innovatie en voedselveiligheid, pagina 17 en 25).

Bij **Finance** hebben we de balans van de onderneming versterkt, onze kapitaalstructuur gediversifieerd en verbeteringen aangebracht in het werkkapitaal, om meer geld vrij te maken voor investeringen in de toekomst van de onderneming (Inleiding op de jaarrekening, pagina 46).

De kracht van Numico is gebaseerd op de reputatie van onze merken, onze rigide benadering als het gaat om voedselveiligheid en onze verbondenheid met de consument. We zien nog steeds enorme mogelijkheden voor innovatie en langdurige duurzame groei.



Sterke punten in 2006

- > Dumex succesvol geïntegreerd
- > Immuniteitsverhogende melkproducten geïntroduceerd op 27 markten
- > Sterke groei in alle regio's

Kansen in 2007


- > Versnelde groei in West-Europa
- > Ambitieuze uitbreiding in zuigelingenvoeding
- > Verder benutten van onze sterkte in melk

Babyvoeding

Marktkansen

Er is een grote verscheidenheid in de cijfers die de consumptie per hoofd voor babyvoeding aangeven, zelfs in ontwikkelde markten. De consumptie is het laagst waar de geboortecijfers het hoogst zijn. Dit laat zien dat er aanzienlijk groei potentieel wereldwijd aanwezig is voor alle categorieën in gespecialiseerde babyvoeding, in melk en peutervoeding. Wij zien mogelijkheden in alle regio's en we hebben het voordeel van een uitzonderlijke brede en goed gebalanceerde geografische spreiding.

Consumptie per hoofd kg/baby

Frankrijk 	215
West-Europa	135
Noord-Amerika	119
Oost-Europa	78
Latijns-Amerika	28
Midden-Oosten & Afrika	11
Azië-Pacific	10
Wereldwijd	Gemiddeld 20kg

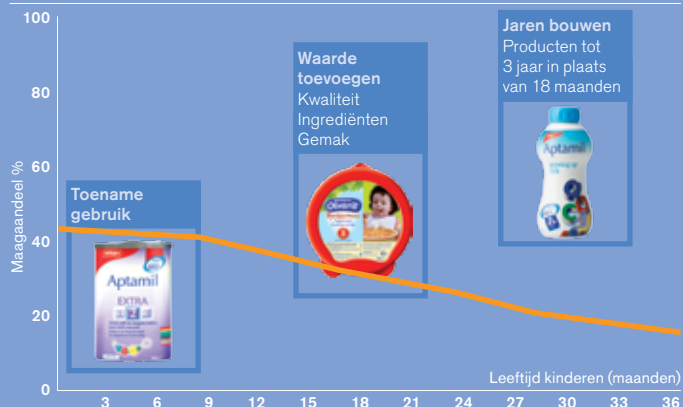
Levendgeborene per jaar miljoen

West-Europa	5,6
Noord-Amerika	4,5
Oost-Europa	3,1
Latijns-Amerika	10,8
Midden-Oosten & Afrika	36,8
Azië-Pacific	66,3
Wereldwijd	Totaal 128

Onze strategie

Onze strategie is het uitbreiden van de consumptie van babyvoeding in de leeftijdsgroep van 0-3. Wij doen dit door een groter 'aandeel van de maag' te veroveren in deze zeer gespecialiseerde markt. Naast borstvoeding (de 'gouden' standaard voor baby's) laten onze modellen zien dat slechts 30% van al het voedsel dat in de eerste drie levensjaren wordt gegeten bestaat uit melk en peutervoeding welke speciaal voor de voedingsbehoefte van een opgroeiend kind zijn gemaakt. Wij innoveren in melk en peutervoeding om het gebruik hiervan te vergroten, we voegen aan de hele portefeuille waarde toe door kwaliteit, keuzemogelijkheden en gemak, en het gebruik van de producten voor peuters uit te bouwen tot drie jaar.

Mogelijkheden van het 'maagaandeel'



Versterking van onze basis in 2006

Met de snelle en succesvolle integratie van de Dumex merken, hebben wij ons verzekerd van een sterke positie in de zeer veelbelovende Aziatische markten – met een nummer een positie in de meeste markten inclusief Indonesië en China. Om de positie van onze merken te versterken in een ruimere en meer concurrerend wordende markt, hebben wij duidelijke stappen ondernomen door het versnellen van renovatie en innovatie over onze gehele melk portfolio – het lanceren van de nieuwe immuiteringsverhogende formule in de meeste van onze markten. We zijn ook doorgegaan met ons uitroltraject van het gebruikersvriendelijkere EaZypack, een formaat dat zeer door onze consumenten wordt gewaardeerd. Om ons marktleiderschap te handhaven en te versterken en een gezonde groei in elke regio te bereiken hebben wij in verscheidene categorieën meer geïnvesteerd in reclame en promotie.

Babyvoeding

Zuigelingenvoeding & Opvolgmelkproducten



Opgroeimelk producten



Onze nieuwe generatie immuunverhogende Zuigelingenvoeding en Opvolgmelkproducten strekt zich uit over de hele merkenportefeuille, van Ierland tot China. Onze Opgroeimelk is zowel in poedervorm als vloeibaar beschikbaar.

Maaltijden



Graanproducten



Fruithapjes Drankjes & Toetjes



Onze voeding voor peuters bestaat uit maaltijden in potjes, graanproducten, fruithapjes, drankjes en toetjes.



De reclamecampagne 'Gumbrella' in Ierland legde de eigenschappen van onze Opgroeimelk uit.

Inleiding

De omzetgroei in 2006 werd vooral ondersteund door onze twee melkproductsegmenten, waar onze beproefde dubbele merkstrategie (standaard en premium) in elke regio onze positie in de hele doelgroep van kinderen van nul tot drie jaar bleef versterken. In onze drie segmenten van peutervoeding hebben we met een ambitieus programma van renovaties en innovaties de basis gelegd voor toekomstige expansie.

Zuigelingenvoeding en Opgroeimelkproducten

Dit is onze grootste omzetsegment binnen babyvoeding. We hebben nu een leidende positie in 25 van onze 33 markten wereldwijd. In 2006 droegen aanmerkelijk verbeterde recepturen en hoogwaardige kwaliteitsverpakkingen bij aan de vergroting van het marktaandeel van onze toonaangevende merken voor zuigelingenvoeding en opvolgmelkproducten (IFFO). Meer dan 50% van onze eigen verkopen in 2006 kwam voort uit innovaties en renovaties.

De belangrijkste bijdrage aan de renovatie van onze portefeuille kwam door de introductie van nieuwe, gepatenteerde, immuniteitsverhogende recepturen in ons premium-merkassortiment in 27 landen in West- en Oost-Europa, en ook in China de grootste lancering in de geschiedenis van onze onderneming. Op het merendeel van onze markten zijn onze immuniteitsverhogende producten verkrijgbaar in de nieuwe EaZypackverpakking. Consumenten hebben een voorkeur voor EaZypack vanwege de hoge kwaliteit en het gemak ervan.

Op onze verpakkingen en ons reclame- en promotiemateriaal is gebruikgemaakt van steeds dezelfde beelden en teksten, om er zeker van te zijn dat onze boodschap over de voordelen van het product voor het immuunsysteem van opgroeiende baby's duidelijk overkomt. Onze verkoop- marketing- en medische teams kregen communicatietrainingen en communicatiehulpmiddelen, en de lancering ging gepaard met een intensieve bewustmakingscampagne, die goed ontvangen werd door zowel professionals in de gezondheidszorg als ook door onze consumenten.

Om de sterke klinische bewijzen, die onze nieuwe recepturen ondersteunen te presenteren, hebben onze voedingsexperts meer dan 70 medische symposia bijgewoond en meer dan 500 journalisten,

professionals in de gezondheidszorg en opinieleiders uitgenodigd voor bijeenkomsten in onze onderzoekscentra van wereldklasse.

Er zijn artikelen over de voordelen van onze producten verschenen in vooraanstaande consumentenuitgaven en medische tijdschriften.

Expansie in Azië-Pacific

De acquisitie in januari van de Dumex-merken van EAC Nutrition verschafte ons een leidende positie in zuigelingenvoeding en opvolgmelkproducten in verscheidene belangrijke nieuwe markten, zoals China, Thailand en Maleisië. Het was onze eerste prioriteit de voordelen van onze octrooien en onze onderzoeksmogelijkheden zo snel mogelijk binnen de Dumex-merken toe te passen. Door de inspanningen van een multi-disciplinair functionerend team konden de immuniteitsverhogende formules al voor het eind van het jaar in China gelanceerd worden – een bijzondere prestatie op zowel marketing als logistiek gebied.

Indonesië blijft duidelijk onze grootste markt voor zuigelingenvoeding. Onze beproefde dubbele merkstrategie blijft succesvol. Wij zijn marktleider in het premiumsegment met Nutrilon, en doordat het goed verkopende merk SGM dicht bij de consument staat, is het bij de standaardmerken een begrip geworden. Omdat vroedvrouwen een belangrijke bron zijn van professioneel en persoonlijk advies aan moeders, is onze Sari Husada-unit doorgegaan met de ontwikkeling van een medische netwerkcampagne op basisniveau, met seminars en opleidingsprogramma's.

Speciale melkproducten

Uit onze onderzoeken blijkt dat meer dan 50% van de baby's last hebben van hun spijsvertering of van allergieën, of slecht slapen. Deze problemen kunnen vaak door de juiste voeding verholpen worden. In 2006 hebben we nieuwe stappen gezet om onze sterke merkreputatie en expertise te benutten voor

de ontwikkeling van speciale melkproducten voor de consument. De groei in verscheidene doelmarkten liep in de dubbele cijfers doordat we tegelijkertijd zowel bekendheid gaven aan de unieke voordelen van onze speciale producten als aan onze immuniteitsclaim.

Opgroeimelk

Onze Opgroeimelk (GUM) is zowel in poedervorm als vloeibaar beschikbaar. Ze zijn speciaal ontworpen voor kinderen van 1 tot 3 jaar. In Azië ligt deze leeftijd nog hoger.

Door ons ruime marktgebied en grote ervaring weten we veel over de consumentenvoorkeuren in dit segment. Sommige moeders blijven na het eerste jaar de vertrouwde poedervorm van de zuigelingenvoeding gebruiken, terwijl anderen, vooral in Europa, dan toe zijn aan het extra gemak van vloeibare Opgroeimelk in een fles. In beide gevallen is het onze strategie aan peuters ouder dan één jaar de voortdurende voordelen van verhoogde weerstand samen met uitstekende voeding van hoge kwaliteit aan te bieden, waarbij we voortbouwen op de reputatie van onze merken.

In 2006 is ons marktaandeel in dit segment in Europa met 3,1% gegroeid, grotendeels door het succes van de flesverpakking die vanaf de introductie ervan in 2004 op veel markten het consumptiepatroon van karakter heeft veranderd. Ons succes bij consumenten kan het best gedemonstreerd worden in Ierland, waar een op de vier moeders met kinderen van 13 tot 18 maanden al Opgroeimelk in flessen koopt.

Babyvoeding



Graanproducten

Graanproducten geven baby's een veilige, makkelijk verteerbare overgang van melkproducten naar maaltijden. Het is onze strategie superieure voedingsproducten te leveren, ons assortiment aan te passen aan de verschillende eetmomenten op een dag, en door middel van nieuwe verpakkingen het onze klanten gemakkelijk te maken.

De versterking van onze portfolio in dit segment zal in 2007 onze speciale aandacht hebben. De introducties in 2006 hebben ons groot vertrouwen gegeven in het succes van onze nieuwe aanpak. De herlancering van ons assortiment in Turkije en Polen heeft geleid tot een sterke groei in dit segment. We hebben investeringen gedaan in zowel snelheid als in de kwaliteit van onze ontwikkelingspijplijn. We hebben twee van de meest veelbelovende innovaties getest met de introductie in vier Europese landen van klaargemaakte, vloeibare graanproducten en een 'slaap graanproduct' voor het eind van de dag in Duitsland geïntroduceerd.



Nieuwe 'slaapgraanproducten', in Duitsland geïntroduceerd, helpen kleine kinderen rustig de nacht door te komen, zodat ze gezonde slaapgewoonten aanleren.

Maaltijden

Met ons maaltijdenassortiment spelen wij in op de steeds grotere behoefte bij consumenten aan uitgebalanceerde en aan de leeftijd aangepaste maaltijden. We combineren variatie met een onovertroffen voedingswaarde en smaak. De consumenten willen meer keuze op dit gebied en om aan hun verwachtingen te voldoen breiden we ons assortiment steeds verder uit met innovatieve uitvoeringen en verpakkingen.

We hebben ons in 2006 gericht op de lancering van twee nieuwe productseries voor de Italiaanse markt. Het assortiment 'Mellin Pappa Completa' is een nieuw concept voor Italiaanse consumenten. Het voorziet in peutermaaltijden met volledige voedingswaarde, terwijl het assortiment 'Mellin Merenda' tegemoetkomt aan de behoefte aan een goed uitgebalanceerde middagmaaltijd voor kinderen.

In de rest van Europa werd de groei van ons maaltijdensegment tijdelijk beïnvloed door een vrijwillige terughaalactie van maaltijdpotjes aan het eind van 2005. Om de beschikbaarheid op het schap te kunnen waarborgen, hebben we geplande promotionele activiteiten teruggedraaid en verscheidene nieuwe productintroducties uitgesteld.

In juni hebben we Golden Circle aangekocht, een van de vooraanstaande Australische merken in potjesvoeding. Door deze acquisitie staan we nu op een sterke tweede plaats in het segment potjesvoeding in Australië en Nieuw-Zeeland – naast onze tweede plaats bij de melkproducten. Ook hebben we onze positie in Azië-Pacific verder versterkt.

Fruit, Drinkjes en Toetjes

Fruithapjes, drankjes en toetjes zullen een steeds grotere rol gaan spelen in onze maaltijdenstrategie, want ze bieden uitzonderlijke mogelijkheden, zowel voor innovaties in gezond eten voor peuters als ook voor onderscheid ten opzichte van onze concurrenten.

Minder dan drie jaar geleden hebben we onze fruithapjes in cups gelanceerd en via ons merk Frutapura zijn we er snel in geslaagd om in 12 van de 17 Europese markten een leidende positie te behalen, met een totaal marktaandeel van 30%.

Om de snelle groei nog verder te stimuleren, hebben we de verkoop- en marketinguitgaven verhoogd, ons assortiment uitgebreid met twee nieuwe varianten en een nieuw 'fruitzakje' ontwikkeld, dat in 2007 gelanceerd zal worden. Fruit blijft ons snelst groeiende segment.



Omzetgroei per Regio¹ %

West-Europa	+3%
Oost-Europa	+22%
Dumex	+20%
Rest van de Wereld	+20%
Totaal	+12,2%

¹ Exclusief bijzondere baten en lasten en op vergelijkbare basis.

Marktoverzicht

We investeren in zowel landen waar we het voordeel hebben om al marktleider te zijn en de merkherkenning groot is, als ook in nieuwe markten met het hoogste groeipotentieel. Door onze strategie te volgen zijn we bijna overal beloond met groei van de markt, een vergroting van ons markt-aandeel en versterking van onze positie in elke regio.

West-Europa

In onze grote markten, het Verenigd Koninkrijk, Ierland en België, hebben we onze positie als onbetwiste marktleider in vrijwel elk segment door de introductie van nieuwe verpakkingen en product-innovaties verstevigd. Ons marktaandeel in Nederland werd beïnvloed door prijsstijgingen en een vrijwillige terughaalactie van maaltijdpotjes in 2005, maar herstelde zich in het tweede halfjaar van 2006 en kwam weer terug op het oude niveau.

In Frankrijk, waar we het voordeel van het marktleiderschap niet hebben, resulteerde de reorganisatie van onze portfolio in een teleurstellend resultaat. In Duitsland vergrootten we ons melkproductenaandeel, en door de introductie van nieuwe graanproducten (vloeibare en slaapbevorderende) ging ook ons marktaandeel in graanproducten omhoog. Onze Mellin activiteiten in Italië (verworven en

geïntegreerd in 2005) lieten in ieder kwartaal op een uitbreidende marktwaardegroei zien. Mellin werd binnen de categorie melkproducten marktleider.

Oost-Europa

We bereikten dubbelcijferige groei op de kansrijke markten van Polen, Rusland en Turkije. We verhoogden onze uitgaven voor reclame en promotie-activiteiten en hebben ons assortiment uitgebreid met maaltijden, naast de melkproducten. In Polen en Turkije zijn we marktleider, in Rusland bezetten we de tweede plaats.

Azië-Pacific

Het succes van onze pas verworven Dumex-merken houdt aan. In China, Maleisië en Thailand is de nummer 1-positie in zuigelingenvoeding bereikt of versterkt, en deze positie wordt ondersteund door de koppositie die we hebben op het gebied van klanttevredenheid.

In China heeft het team met succes immuniteitsverhogende producten in het IFFO-segment geregistreerd en gelanceerd. In Vietnam, Thailand en Maleisië zal in 2007 de registratie en het uitrollen verdergaan.

Onze bedrijfsvoering in Indonesië kreeg veel uitdagingen als gevolg van de aardbeving in mei, die twee fabrieken in Yogyakarta beschadigde, maar door de veerkracht en betrokkenheid van onze medewerkers draaide het bedrijf twee maanden eerder dan verwacht weer volledig mee.

(Wij verwijzen graag naar het hoofdstuk over onze medewerkers op pagina 29).

Door het snelle herstel waren we in staat ons marktleiderschap te behouden. Indonesië, met ons marktleidend standaardmerk SGM aangevuld met het premiummerk Nutrilon, draagt nog steeds in aanzienlijke mate bij aan de sterke groei van ons babyvoedingsegment.

Rest van de wereld

Op onze opkomende markten zijn we, in lijn met onze strategie te investeren in de meest belovende markten met het hoogste groeipotentieel, doorgestaan met de opbouw van lokale infrastructuur in Argentinië, Brazilië en het Midden-Oosten. Al deze markten gaven een sterke groei te zien.

Babyvoeding

Prioriteiten voor 2007

Onze focus is voort te bouwen op de stevige basis die we in elke regio en elk segment gelegd hebben en de sterke groei van de afgelopen jaren voort te zetten. We zullen ons concentreren op het versnellen van de groei in West-Europa, waar wij hebben laten zien dat innovatie en hoge kwaliteit de markt kunnen vergroten. Nog veel meer Europese consumenten zullen kunnen kiezen tussen vloeibare Opgroeimelk en Opgroeimelk in poedervorm.

Met onze peutervoeding gaan we onze hele portefeuille van graanproducten, maaltijden, fruit, drankjes en toetjes transformeren door middel van tientallen innovaties en introducties. Hiermee komen we onze belofte aan consumenten na om te zorgen voor een steeds breder assortiment aan producten met een onovertroffen voedingswaarde, die bovendien gemakkelijk en aantrekkelijk zijn.



Het nieuwe formaat 'fruitzakje' Fruitapuro is ons snelst groeiende merk en wordt nu in 17 Europese landen verkocht.

Onze immuunverhogende melkproducten zullen wereldwijd op al onze markten te verkrijgen zijn in de vorm van premiumzuigelingenvoeding, opvolgmelkproducten en ook uitgebreid worden naar onze portefeuille voor speciale melkproducten en Opgroeimelk.

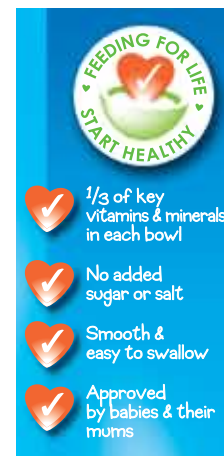


Voeding voor het leven

Gezonde, veilige voeding vormt de basis van al onze babyvoedingproducten, ongeacht het segment, en we zien het belang in van heldere en duidelijke communicatie met onze consumenten over de voordelen ervan.

In 2005 zijn we gestart met een nieuw, systematischer etikettensysteem voor al onze babyvoeding, maar op grond van inzicht in consumentenbehoeften hebben we besloten verder te gaan dan etikettering. We hebben daarom een informatie- en bewustmakingsprogramma ontwikkeld met de naam 'Voeding voor het leven'.

'Voeding voor het leven' is onze belofte aan moeders dat we hen zullen helpen hun kinderen van 0 tot 3 jaar de best mogelijke start op het gebied van voeding te geven en hun kinderen de basis te verschaffen voor een leven waarin ze gezond en voedzaam eten. Producten met het nieuwe 'Voeding voor het leven'-symbool zullen laten zien hoe wij onze eigen strikte voedingsnormen naleven, en ook de deur openen naar communicatie met en dienstverlening aan consumenten. We zullen steeds communiceren in een taal die moeders en zorgverleners begrijpen. In 2007 wordt het 'Voeding voor het leven' concept in acht Europese landen uitgerold.





Voedselveiligheid en productintegriteit

In 2006 hebben we, ten behoeve van onze kwetsbare consumenten, de al hoge kwaliteit van onze babyvoedingproducten nog verder verbeterd en ons ook nog meer gericht op een zo groot mogelijke voedingswaarde van de zuigelingenmelk. We hebben speciale aandacht besteed aan de optimalisering van preventieve maatregelen in onze poederfabrieken in verband met de bacterie *E sakazakii*.

De drie Dumex-babyvoedingfabrieken in Azië-Pacific werden soepel geïntegreerd in ons Numico-kwaliteitsmanagementsysteem en het personeel werd opgeleid om zich aan te passen aan de Numico-methoden. Uit onderzoek van monsters in de CLF-laboratorium in Duitsland bleek dat de kwaliteitsnormen volledig gelijk waren aan die van onze bestaande fabrieken. De nieuwe fabrieken werden gecontroleerd in het kader van ons wereldwijde programma voor het instellen van 'farmaceutische industrie gelijkende' kwaliteitsnormen en er werden actie-plannen opgesteld. In 2007 zullen de specificatienormen voor grondstoffen ook met de rest van de onderneming geharmoniseerd worden.

Met betrekking tot leveranciers en derden hebben we ook het toezicht op de naleving van de productintegriteit verscherpt. Er werd een beoordelingsstelsel ontwikkeld voor het toezicht op de kwaliteitsvoortgang van onze belangrijkste leveranciers. Op basis van de resultaten zullen we onze leveranciers benaderen om te werken aan een verdere verbetering van kwaliteit en dienstverlening.

Onderzoek en innovatie

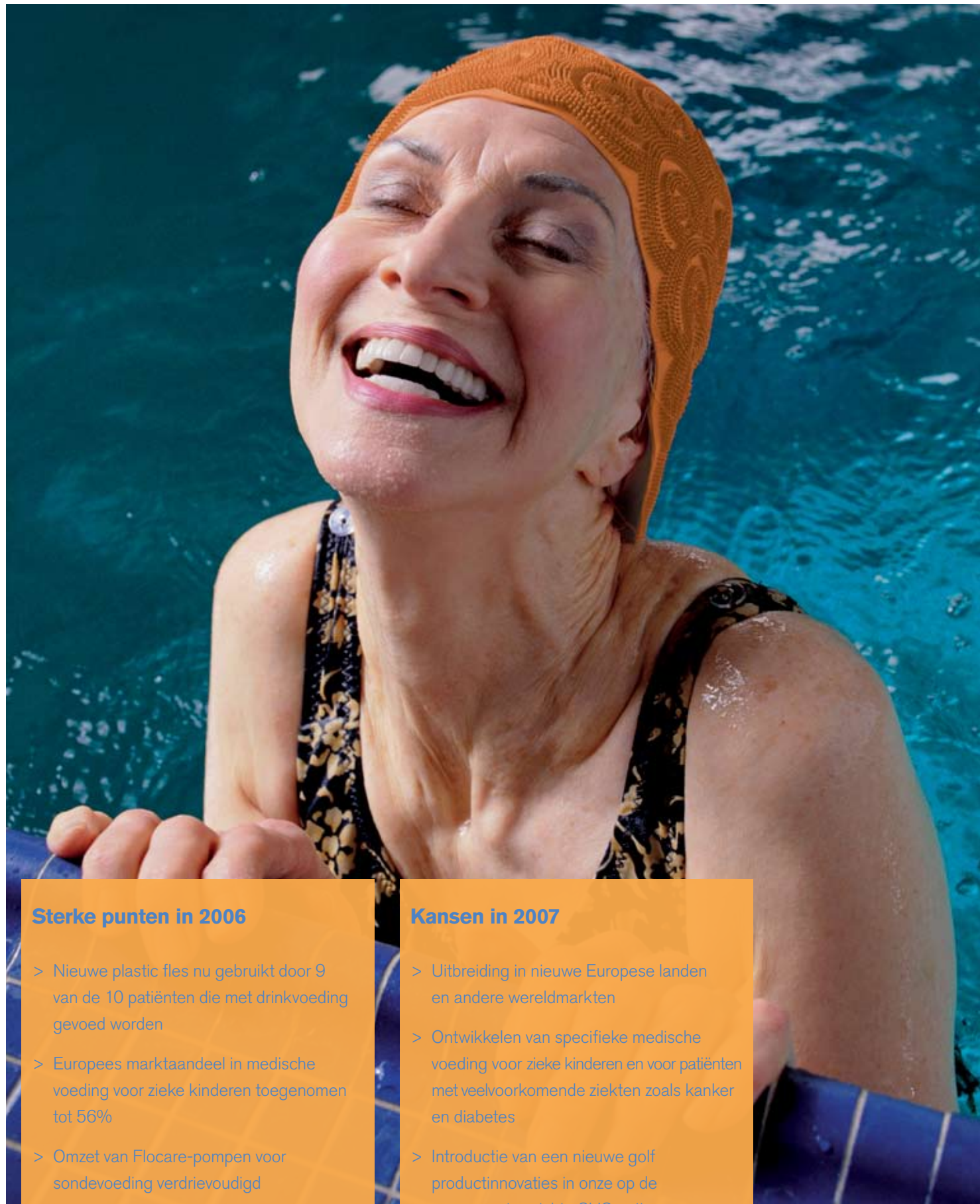
Ons zuigelingenmelkteam in Friedrichsdorf, Duitsland, vroeg in 2006 14 nieuwe octrooien aan – het resultaat van onze voortdurende inspanningen in het onderzoek naar het effect van geavanceerde voeding op de optimale groei en ontwikkeling van zuigelingen en peuters. Onze huidige onderzoeksfocus ligt op de klinische validatie van de vraag hoe juiste voeding infecties van het ademhalingskanaal kan voorkomen, het risico van allergie kan verminderen en huidziekten als atopische dermatitis kan verzachten. Er worden op dit moment veel proeven gedaan om onze kennis van deze 'toenemende immuniteit' te vergroten. Onze onderzoeksteams verleenden ook wetenschappelijke ondersteuning bij de introductie van onze immuniteitsverhogende recepturen en ze verzamelden klinische onderzoeksgegevens om onze claims met betrekking tot de gezondheidsvoordelen ervan verder te staven en uit te breiden.

Onze onderzoeksmogelijkheden werden in 2006 versterkt door de inlijving van het wetenschappelijk instituut van Dumex, dat samenwerkingsverbanden onderhoudt met vooraanstaande instituten in Azië-Pacific. We verwachten een beter inzicht te verkrijgen in onze consumenten in die regio, wat ons zal helpen producten te ontwikkelen die op hun behoeften aansluiten.

Kosten optimalisatie

Het belangrijkste werk aan de herstructurering van ons Europees productieplatform is in 2005 afgerond. Het resultaat daarvan was een kostenbesparing van € 40 miljoen per jaar, maar we blijven zoeken naar nog meer besparingen om brandstof te kunnen leveren voor investeringen in toekomstige groei. In 2006 hebben we een intentieverklaring getekend waarin staat dat we de poedermelkproductie in onze fabriek in Macroom, Ierland, aan Dairy Gold uitbesteden. We zullen met onze partners blijven zoeken naar verdere mogelijkheden van kostenbesparingen.

In 2006 hebben we meer dan € 15 miljoen aan kostenbesparingen gerealiseerd door verbetering, vernieuwing en rationalisatie van producten en door heronderhandeling van bepaalde contracten met belangrijke directe en indirecte leveranciers. Door een ingrijpend initiatief ter harmonisering van onze portefeuille konden we het aantal recepturen met 30% verminderen – een vereenvoudiging die in de toekomst zal leiden tot aanzienlijk lagere productiekosten. Investeringen in uitrusting en kwaliteitsverbeteringen in onze fabrieken leiden ook tot aanzienlijke besparingen.



Sterke punten in 2006

- > Nieuwe plastic fles nu gebruikt door 9 van de 10 patiënten die met drinkvoeding gevoed worden
- > Europees marktaandeel in medische voeding voor zieke kinderen toegenomen tot 56%
- > Omzet van Flocare-pompen voor sondevoeding verdrievoudigd

Kansen in 2007

- > Uitbreiding in nieuwe Europese landen en andere wereldmarkten
- > Ontwikkelen van specifieke medische voeding voor zieke kinderen en voor patiënten met veelvoorkomende ziekten zoals kanker en diabetes
- > Introductie van een nieuwe golf productinnovaties in onze op de consument gerichte SHS-unit

Klinische Voeding

Marktkansen

Mensen leven langer dan ooit, maar voor de meesten van ons betekent dit ook dat we meer tijd doorbrengen in een ziekenhuis of verzorgingstehuis en dat het aantal mensen met chronische ziekten als diabetes en de ziekte van Alzheimer dramatisch toeneemt. Het is al lang geleden aangetoond dat geavanceerde medische voeding kwetsbare patiënten de kracht kan geven het gevecht met hun ziekte aan te gaan. Nu overheden, professionals in de gezondheidszorg en consumenten zich bewuster worden van de klinische en financiële voordelen van de behandeling van 'medische ondervoeding', verwachten we een aanzienlijk grotere vraag naar veilige, hoogwaardige medische voeding.

Onze strategie

Onze strategie is mensen in het hele spectrum van de gezondheidszorg bewust te maken van de waarde van geavanceerde medische voeding bij het beheersen van de ziekte en hen te steunen; en voor iedere belangrijke patiëntencategorie specifieke hoogwaardige medische voeding te ontwikkelen en op de markt te brengen. Door onze unieke, op de consument gerichte benadering en de breedte van onze productportefeuille lopen wij flink voor op onze concurrenten in alle kanalen – ziekenhuizen, verpleeghuizen, bejaardentehuizen, apotheken en thuiszorg.

Versterken van de basis in 2006

In 2006 hebben we ons bedrijf gereorganiseerd en ons veel meer op de consument gericht. Al onze nieuwe bedrijfssegmenten zijn afgestemd op het begrijpen van zowel patiënten als van de professionals in de gezondheidszorg die voor hen zorgen en worden ondersteund door toegewijde Onderzoek- en Ontwikkelingsteams.

Twee complementaire segmenten, drinkbare- en sondevoeding, spelen nu in op de uitdaging van de medische voeding. Met deze twee belangrijke segmenten wordt nu het merendeel van de omzet gehaald, en er zijn nog aanzienlijke onaangeboorde mogelijkheden. Met onze andere segmenten willen we voldoen aan de snelgroeijende vraag naar specifieke medische voeding en naar geavanceerde medische voeding die een rol kan spelen bij beheersing van ziekten. Dit zijn de segmenten pediatrie, oncologie en diabetes. Ook hebben we een segment dat zich richt op innovatie op nieuwe terreinen zoals bijvoorbeeld Alzheimer en HIV/Aids.

Twee ander hoge groei categorieën zijn specifieke producten voor voedselallergieën en voor kinderen en volwassenen met aangeboren stofwisselingsstoornissen. We hebben een aparte businessunit in het leven geroepen voor SHS om de focus op onze ziektespecifieke producten veilig te stellen. SHS zal snel en flexibel veelbelovende nieuwe producten ontwikkelen en op de markt brengen in antwoord op de behoefte van de consument.

Gedurende het jaar werden onze kernactiviteiten versterkt door de universele uitrol van de plastic flessen voor drinkbare voeding en de nieuwe Flocare pomp voor sondevoeding. Het jaar eindigde met een heropleving in onze belangrijke Duitse markt, na een terugslag eerder in het jaar.

Klinische Voeding

Drinkbare Voeding



Wij bieden met onze merken hoogwaardige samenstellingen in een gemakkelijk te hanteren vorm en gevarieerde smaken. Hiermee pakken we het wijdverbreide probleem van medische ondervoeding aan.

Sondevoeding



Nutrison levert via een sonde 'complete' voeding van hoge kwaliteit aan patiënten die niet gewoon kunnen eten of drinken.

Specifieke Voeding

Infatrini en Nutrini zijn in Europa marktleider op het gebied van voeding voor zieke kinderen en baby's. Voor diabetici en kankerpatiënten hebben wij ook specifieke merken in onze portefeuille.



Ziektespecifieke Producten / SHS

Onze ziektespecifieke producten zijn bestemd voor speciale patiëntgroepen, vooral voor pasgeborenen en kinderen met koemelkallergie of voor mensen met levenslange stofwisselingsstoornissen.



Inleiding

De omzetgroei in 2006 is verdeeld over alle bedrijfssegmenten en werd gestimuleerd door de vele nieuwe verbeteringen op het gebied van smaak en gezondheids voordelen en door de nieuwe verpakkingen van de afgelopen drie jaar. In elk product-segment hebben we nog steviger banden aangeknoopt met onze consumenten en met de professionals die hen adviseren.

Drinkbare voeding

Drinkbare voeding vormt ons grootste segment. Onze producten zijn gericht op 'medische ondervoeding' in ziekenhuizen en verzorgingstehuizen en ook op thuiswonende zieken en bejaarden. Door onze dubbele strategie van door consumenten gestuurde innovaties én investeringen in bewustmaking van de gezondheidsvoordelen van onze producten, is de omzet dit jaar sterk gestegen.

Onze groei en de zichtbaarheid van ons merk zijn bevorderd door de overstap naar een aantrekkelijkere, beter te hanteren flesverpakking. We hebben deze fles speciaal ontworpen voor kwetsbare consumenten. Op het ESPEN-congres van 2006 is een onderzoek naar de voordelen ervan gepresenteerd. Patiënten met een gebrekkige hand- en armfunctie geven sterk de voorkeur aan deze fles boven de vroegere kartonnen pakjes. 90% van onze drink voedingsproducten wordt nu in deze fles verkocht. De fles is wereldwijd in 25 landen verkrijgbaar, voor alle merken.

Om de vraag naar onze producten te bevorderen doen we ons best meer begrip te kweken voor het bestaan van medische ondervoeding en het gevaar van deze ondervoeding voor de gezondheid. Door ondervoeding zijn patiënten vatbaarder voor infecties, neemt het risico op vallen en bot breuken toe, en kunnen ze minder goed hun chronische ziekte beheersen en bestrijden.

Door twee goed opgezette bewustmakingscampagnes in Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk werd de waarde van onze op consumenten gerichte marketingaanpak bewezen. In de eerste campagne richtte men zich op ondervoeding thuis. 450.000 Fransen boven de 65 eten waarschijnlijk te weinig. De campagne, Nutri'Action, werd midden in de zomer gevoerd en stimuleerde huisartsen om hun patiënten te onderzoeken op tekenen van gewichtsverlies. De kroon op het werk was de aandacht die de nationale televisiezender TF1 eraan besteedde in het avond-journaal. De campagne resulteerde in een groei voor onze merken Fortimel en Forticreme.

In het Verenigd Koninkrijk legde een soortgelijke campagne er de nadruk op dat mensen vaak minder eetlust hebben als ze ziek zijn, terwijl ze vanwege hun ziekte juist meer eiwitten nodig hebben. Door het verschil, de zogenaamde 'eiwitkloof', kan snel verlies van gewicht en energie optreden. Door deze campagne groeide het merk Fortisip en kreeg de hele markt voor medische voeding een flinke impuls.

Veel patiënten hebben niet voldoende eetlust om onze producten te gebruiken en daardoor kunnen ze niet goed profiteren van de gezondheids- en voedingsvoordelen ervan. Daarom werken we niet alleen aan de ontwikkeling van voeding, maar ook van

gevarieerde en bevredigende smaken en samenstellingen in ons hele assortiment. In 2006 hebben we een nieuwe reeks van Fortijuice-smaken geïntroduceerd. Daarbij was het smaakpalet door patiënten zelf geselecteerd en getest. We hebben een versnelling van de verkoop van dit product opgemerkt.

Problemen met kauwen en slikken kunnen ook de oorzaak zijn van onvoldoende voeding. Om deze mensen met slikproblemen te helpen, hebben we ons merk Nutrilis opnieuw geïntroduceerd met een door onze onderzoeksteams ontwikkelde unieke en gepatenteerde 'amylase-resistente' receptuur. In deze nieuwe samenstelling behoudt het voedingsmiddel bij het in contact komen met speeksel zijn dikte, zodat de patiënt op een veiliger manier kan slikken.

Nutri'Action
Dépistage de la dénutrition

Tu as perdu des forces

Tu as maigri

Tu ne manges plus comme avant

En vieillissant, il n'est pas normal de manger moins ou de maigrir involontairement

Le dépistage de la dénutrition est simple, il faut y penser
Parlez-en à votre médecin

SEMAINE DE DÉPISTAGE DU 19 AU 24 JUIN 2006
www.nutriaction.es

NUTRICIA
Nutrition Clinique

De Nutri'Action-campagne voor de bestrijding van ondervoeding onder ouderen, vooral alleenwonende ouderen, werd uitgevoerd in samenwerking met SINFPE, het Franse Genootschap voor enterale en parenterale voeding.

Klinische Voeding

Sondevoeding

Voor dit segment bestaan uitstekende en langdurige vooruitzichten op groei, zowel als gevolg van de snelle toename van het aantal heel oude mensen dat langdurig aan bed gekluisterd is als van de verschuiving van parenterale (of intraveneuze) voeding (TPN) naar enterale sondevoeding. Deze verschuiving wordt gedreven door kosten, veiligheid en doeltreffendheid.

In 2006 hebben we onze positie op bijna elke markt versterkt, behalve in Duitsland, waar onze bedrijfsresultaten in het eerste halfjaar invloed ondervonden van veranderingen in de overheidsvergoedingen. Duitsland (ons grootste land op het gebied van sondevoeding) is nu stabiel en de markt groeit weer. Het groeipotentieel is hoog. Zelfs in deze meest volwassen gezondheidszorgmarkt krijgt nog ongeveer 50% van de patiënten de duurdere parenterale voeding (TPN).

Ons topmerk Nutrison heeft vanwege de gepatenteerde multivezelformule (MF6) op dit hoogst specialistische gebied een duidelijk concurrentievoordeel. Multivezelvoedingen staan veel dichterbij 'echt voedsel' en zijn daarom gezonder en gemakkelijker te verteren. De afzet van deze multivezelsondevoeding groeit 15% sneller dan die van standaardsondevoedingen.

In 2006 hebben we meer Flocare Infinity-pompen geleverd, met de veiliger DEHP-vrije voedingssets. We leiden hiermee de bedrijfstak op het gebied van innovatie en van de zoektocht naar hogere normen wat betreft veiligheid en zorg voor patiënten die niet zelf in staat zijn zich te voeden. Meer dan 30.000 nieuwe pompen zijn nu geïnstalleerd en de verkoop van voedingssets geeft een aanzienlijke groei te zien. In 2007 bouwen we voort op ons concurrentievoordeel.

Ook door thuiszorg zal de groei van sondevoeding toenemen. Op de Duitse, Franse en Britse markt hebben we al jaren ervaring met de levering en service aan patiënten thuis. Met de Homecare-diensten spelen we in op de trend dat patiënten eerder uit het ziekenhuis worden ontslagen. De vraag naar onze andere producten neemt daardoor zeker toe.

Er is een toegewijd team gevormd dat onder de vlag van Nutricia at Home de ontwikkelingen gaat versnellen en nieuwe markten verkennen. Nutricia at Home is vorig jaar in België geïntroduceerd en wordt in 2007 in twee andere belangrijke markten gelanceerd.

Specifieke voeding

In 2003 zijn we begonnen met een ambitieus, vijf jaar durend onderzoeks- en ontwikkelingsprogramma om een nieuwe generatie van geavanceerde medische voedingsproducten op de markt te zetten, waarvan elk product één specifieke ziekte of één bepaald gezondheidsterrein moet bestrijken. De race om de ontwikkeling van medische voeding is competitief, maar we zijn enorm opgeschoten met de ontwikkeling van een zeer veelbelovende pijplijn aan innovaties. In 2006 hebben we het programma en de marktkansen opnieuw geëvalueerd en de beslissing genomen ons te richten op verscheidene belangrijke groeisegmenten.

Pediatrie

Ons succes in het Pediatrische segment voor zieke kinderen en zuigelingen illustreert uitstekend de grote mogelijkheden van specifieke medische voeding. Met een aandeel van gemiddeld 56% domineren we dit snelgroeiende segment in Europa nu al. De producten van onze merken Infatrini en Nutrini zijn uniek. Bovendien hebben we onlangs, ter voorbereiding op agressieve geografische uitbreiding, een nieuwe golf innovaties geïntroduceerd. Ons segment gericht op zieke kinderen gaat voorop als het gaat om specifieke voeding en zal in 2007 sterk in het middelpunt staan.

Diabetes

Op deze groeimarkt zijn onze merken Diasip en Dison al welbekend. Op basis van onze klinische studies gaan we een nieuwe generatie producten op de markt brengen, waardoor mensen met suikerziekte hun glucosegehalte beter kunnen reguleren. De innovatiecyclus begint in 2008 en heeft tot doel formules te ontwikkelen waardoor patiënten steeds beter hun glucose- en vetgehalte onder controle kunnen houden.

Oncologie

Het beheersen van de conditie van kankerpatiënten met ernstig gewichtsverlies is in de medische wereld nog steeds een grote uitdaging, vanwege het gebrek aan eetlust dat zowel door de ziekte zelf als door de behandeling ervan wordt veroorzaakt. Voeding draagt echter in belangrijke mate bij aan een geslaagde behandeling en meer dan 25% van onze totale omzet aan medische voeding heeft te maken met kankerpatiënten.

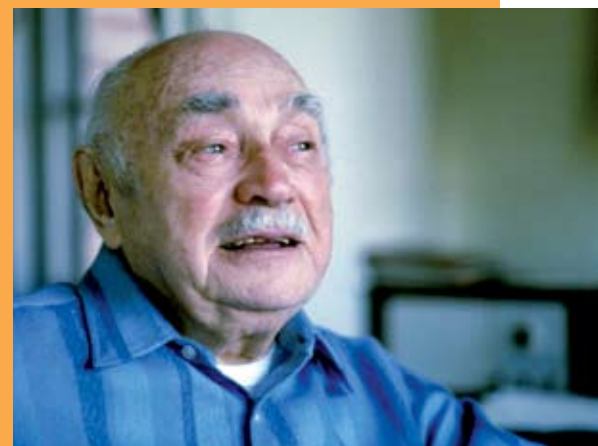
Ons onderzoekwerk richt zich vooral op vermindering van het volume en verbetering van de eetbaarheid, vooral van ons hoogwaardige speciale supplement FortiCare. In 2007 en 2008 zullen verscheidene belangrijke innovaties worden geïntroduceerd, en omdat dit een terrein is waarop de waarde van geavanceerde medischevoeding

nog niet ten volle wordt ingezien, gaan we een meer rechtstreekse marketingaanpak toepassen op de kankerspecialisten en de patiënten die bij hen onder behandeling zijn.

Innovatie

Ons onderzoek met betrekking tot twee projecten die op de middellange termijn op stapel staan, gaat door. In zowel het HIV- als het Alzheimer-project wordt gezocht naar voedingsvormen die de gevolgen van de ziektes kunnen vertragen. Het HIV-project is het langstlopende innovatie project. Preklinische gegevens hebben onze denkbeelden bevestigd en we voeren nu pilot studies uit waarvan de gegevens in 2007 verwacht worden. Er zijn vier Europese octrooiaanvragen gepubliceerd die dit project ondersteunen.

We zijn goed op weg met de ontwikkeling van een gedeponeerd voedingsproduct voor Alzheimerpatiënten. Het betreft een veelbelovend project dat opgezet is na acht jaar onderzoek naar de invloed van voeding op hersenziekten.



Het preklinische experimentele onderzoek naar dit onderwerp is met succes afgerond en de uitkomsten bij dieren tonen een groter leervermogen en een beter geheugen aan. Voordat we het product op de markt brengen, voeren we voor patiënten in een vroeg stadium van de ziekte van Alzheimer een klinisch studie uit in verschillende centra in diverse landen. Naar verwachting zal het experiment eind 2007 afgerond zijn en worden de resultaten in 2008 gepubliceerd.



Aan de in 2006 geïntroduceerde Add-ins zit geen smaak. Mensen met PKU kunnen daardoor hun normale eten besprekelen met de speciale aminozuren die ze nodig hebben.



Ziektespecifieke voeding – SHS

SHS concentreert zich op patiënten met specifieke behoeften, bijvoorbeeld pasgeborenen of kinderen met koemelkallergie of mensen met levenslange stofwisselingsstoornissen. Vooral stofwisselingsstoornissen zijn ingewikkeld; vaak hebben we te maken met specifieke samenstellingen en heel kleine productievolumes. Onze beide Allergieën en Spijsvertering categorieën groeien sterk.

Medio 2006 hebben we onze SHS-teams voor speciale behoeften gereorganiseerd en een General Manager SHS benoemd. Het SHS-team richt zich uitsluitend op dit specifieke terrein en zorgt voor een alerte, marktgerichte aanpak van innovaties en kansen. Door deze verandering ontstaat een hechtere organisatie die snel kan handelen en heel dicht bij de klanten staat.

De omzet van het merk Neocate groeit snel, doordat koemelkallergie en meervoudige voedingseiwitallergie steeds meer voorkomen en de bekendheid ermee toeneemt. Neocate staat in hoog aanzien bij professionals in de gezondheidszorg en wij

hebben voor dit merk een ambitieus plan. Het voorziet in nieuwe verpakkingen en smaken, om ook grotere kinderen te bereiken, en in diverse nieuwe marktintroducties.

Met stofwisselingsstoornissen zijn we een fase ingegaan van snelle innovatie, gebaseerd op 'patiëntvriendelijke' concepten die ontworpen zijn om mensen in staat te stellen hun speciale diëten te normaliseren. De acceptatie van Lophlex LQ als het drankje met het kleinste volume op de markt voor mensen met PKU (fenyktonurie) helpt deze patiënten zich aan hun dieet te houden. Add-Ins, dat ook in 2006 geïntroduceerd werd, maakt gebruik van de eerste volledig smaakloze metabole formule, zodat PKU-patiënten gewoon de speciale aminozuren die ze nodig hebben, aan hun eten kunnen toevoegen.

Klinische Voeding

Prioriteiten voor 2007

We zullen ervoor zorgen dat de vele hierboven vermelde innovaties op de markt volledig benut worden en bovendien doorgaan met het vergroten van de aandacht voor de voordelen van geavanceerde medische voeding in de hele gezondheidszorg. We zullen speciale aandacht schenken aan onze groeiemarkten – de markten die duidelijk de potentie hebben meer dan 30% omzetgroei te realiseren – en nieuwe markten betreden.

We zullen ook de pijplijn voor onze kernactiviteiten op het gebied van specifieke voeding versnellen, gebruikmakend van ons succes in de pediatrie als voorbeeld voor groei en marktleiderschap. We kijken ook uit naar de resultaten van de klinische studie van het Alzheimerproject.

Ook door penetratie en aantrekking in onze nieuwe markten, zal SHS met zijn unieke portfolio een nieuwe golf aan consument vriendelijke innovaties in speciale behoeften introduceren.



Onze nieuwe Nutrilis-formule heeft een gepatenteerd, bewezen gezondheidsvoordeel. Door de verdikkende eigenschappen ervan kunnen patiënten met slikproblemen toch veilig slikken.

Omzetgroei per Regio¹

	%
Noord-Europa	+6%
Zuid-Europa	+12%
Oost-Europa	+20%
Rest van de Wereld	+22%
Totaal	+10,9%

¹ Exclusief bijzondere baten en lasten en op vergelijkbare basis.

Marktoverzicht

In **Noord-Europa** blijven het **Verenigd Koninkrijk** en **Ierland** sterke groei leveren vanuit een bestaande sterke positie. Op beide markten hebben we aan marktaandeel gewonnen door de innovatie van de plastic fles uit te buiten en door middel van een aantal bewustmakingsinitiatieven over onze specialisatie in medische voeding.

Vorig jaar kondigden we aan dat onze resultaten in **Duitsland** beïnvloed waren door veranderingen in het vergoedingensysteem. We stelden ook dat hierdoor nieuwe kansen werden geschapen. Door sterk en doeltreffend leiderschap zijn de doelen van de Duitse organisatie nu bijgesteld en is de trend doorbroken. Aan het eind van het jaar was de groei terug.

In **Zuid-Europa** zijn er nog steeds heel veel onbenutte kansen, vooral in de drie grote landen Spanje, Frankrijk en Italië. Het voornemen is de groei in deze landen te versnellen door middel van een serie initiatieven en door agressievere marketing.

In onze zich snel uitbreidende regio's in **Oost-Europa** en de **opkomende markten** liggen landen met de grootste en snelst groeiende bevolking van de hele wereld. In 2007 gaan we door verbreding van onze SHS-portefeuille verscheidene gebieden speciale aandacht geven, namelijk Noord-Amerika; Zuid-Amerika, en dan vooral Brazilië; Azië-Pacific met verdere investeringen in China; en het Midden-Oosten.

Aan het eind van het jaar zijn we overeengekomen ons bedrijfs onderdeel Coeliac te verkopen aan het in glutenvrije producten gespecialiseerde Italiaanse bedrijf Dr. Schär. Dit bedrijfs onderdeel voldeed niet langer aan onze kernstrategie.



Voedselveiligheid en productintegriteit

Om onze kwetsbare consumenten te beschermen, schenken wij voortdurend aandacht aan het handhaven van de hoogste normen voor productintegriteit. De onderneming is in 2005 begonnen met een ambitieus programma voor de introductie van productienormen vergelijkbaar met die van de farmaceutische industrie in alle fabrieken, te beginnen met de poederproductie afdeling van onze SHS-unit in Liverpool. Door verbeteringen aan te brengen in de speciale veiligheidszones kan microbiologische besmetting vanuit de omgeving voorkomen worden.

Monsters van eindproducten en grondstoffen uit alle fabrieken van Numico en van derdenleveranciers worden systematisch naar ons CLF-laboratorium in Duitsland gestuurd. In 2006 werden meer dan 12.000 afzonderlijke monsters getest (in totaal 150.000 eenheden), zowel van de productgroep Klinische Voeding als van de productgroep Babyvoeding. Op alle gebieden, zoals de microbiologie, de voedingswaarde en het ontbreken van verontreinigingen, worden continue verbeteringen gerealiseerd.

Onderzoek en innovatie

Wij hebben al 40 jaar kennis en ervaring op het gebied van geavanceerde medische voeding, vanaf de ontwikkeling in de jaren 60 van onze eerste 'ziekenhuisvoeding' in Zoetermeer en de eerste producten voor de beheersing van stofwisselingsstoornissen in Liverpool, Verenigd Koninkrijk. Onze belangrijkste teams voor klinisch onderzoek zetelen nog steeds in Liverpool, en in Nederland waar wij een toegewijde R&D-faciliteit in de zogenoemde 'Food Valley' in Wageningen hebben.

Onze focus gebieden zijn het verkrijgen van sluitend wetenschappelijk bewijs (zowel preklinisch als klinisch) voor onze innovaties in geavanceerde medische voeding en een systematischer aanpak van zowel het ontwerp als de uitvoering van onze klinische studies.

In 2006 hebben we onze wetenschappelijke inzichten en reputatie versterkt op nieuwe onderzoeksterreinen als neuro-science (c.q. de ziekte van Alzheimer) en HIV en hebben we 11 nieuwe octrooien aangevraagd. We zijn ook met veel nieuwe studies begonnen om wetenschappelijk bewijs te leveren voor medische voeding bij belangrijke ziekten, onder andere voor onze 5 specifieke voedingsgebieden (pediatrie, diabetes, oncologie, Alzheimer en HIV), en om wetenschappelijke onderbouwing voor nieuwe ingrediënten voor onze preklinische studies te vinden.

Investerings

Om te voldoen aan de verwachte toekomstige groei in de vraag naar onze producten, hebben we in 2006 aanzienlijke investeringen gedaan voor de vergroting van de capaciteit in onze twee belangrijkste fabrieken voor klinische voeding.

In Zoetermeer startten we een investeringsprogramma van € 40 miljoen voor de vergroting en stroomlijning van onze vul- en verpakkingscapaciteit en namen we snelle productielijnen voor de nieuwe plastic flessen in gebruik.

We hebben ook opdracht gegeven tot een verbetering van € 10 miljoen in onze proteïnevrije productiefaciliteit, om de sterke groei van ons bedrijfsonderdeel ziektespecifieke producten/SHS te ondersteunen. De productiecapaciteit zal verviervoudigen, met de corresponderende efficiency. Als de uitbreiding in juli 2007 afgerond is, zal de faciliteit technologisch gezien een van de meest geavanceerde in de wereld zijn.

Onze Medewerkers

Sterke punten in 2006

- > Versterking van onze open cultuur
- > Ontwikkeling van talentvolle medewerkers
- > Snelle integratie van de Dumex-organisatie

Kansen in 2007

- > Vereenvoudiging van onze manier van werken
- > Betere carrièreontwikkeling
- > Versterking van onze unieke werksfeer



Inleiding

In 2006 hebben we de eerste fase van onze turnaround afgerond en zijn we begonnen met de versterking van de organisatie van binnen uit. Door de instroom van nieuw talent en hun integratie met het bestaande management is er nu een sterk, goed op elkaar ingespeeld managementteam, dat gefocust is op dezelfde missie, zowel in onze kantoren als fabrieken, van China tot Argentinië en van Nieuw-Zeeland tot Frankrijk.

Er is een nieuwe cultuur totstandgekomen binnen het hele bedrijf, een cultuur die duidelijk de bedrijfswaarden weerspiegelt die drie jaar geleden werden gelanceerd: zorg, souplesse, toewijding en integriteit. Onze doelstellingen zijn ambitieus en ons tempo is hoog, maar mensen werken graag bij Numico. Dit is duidelijk geworden door de uitkomsten van een enquête die we dit jaar onder al het kantoorpersoneel en -management hebben gehouden.

Onze organisatiestructuur is erop ingericht dat innovatie snel kan plaatsvinden en beslissingen snel worden genomen. Wereldwijd is er nu een systeem geïmplementeerd dat bepaalt hoe onze medewerkers worden beoordeeld en ondersteund in hun ontwikkeling.

Om ons aan te passen aan de groei van de onderneming en onze mogelijkheden te kunnen uitbreiden, is het totale aantal executive managers tot 200 gestegen. Door de overname van Dumex in januari 2006 kwamen er 25 voortreffelijke executive managers bij, plus een effectieve managementstijl die ons eraan herinnerde hoe we kunnen blijven groeien door ons altijd 'klein' te blijven gedragen.

Een sterke cultuur

Door de speelruimte bij Numico, waar het hoofdkantoor slechts in beperkte mate coördineert, is de onderneming aantrekkelijk voor ambitieuze mensen. Doordat Numico de laatste jaren kan bogen op constante groei, kijken veel succesvolle spelers steeds meer naar onze onderneming voor hun volgende carriërestap. De cultuur van Numico



Elk kwartaal wordt een mondiaal introductieprogramma aangeboden, waarin pas aangetrokken managers persoonlijk kennis kunnen maken met ons executive management en uit de eerste hand informatie krijgen over de waarden, strategie en doelstellingen van de onderneming. Een hoogtepunt van het programma is een bezoek aan het vlaggenschip van Numico – de R&D-faciliteit in Wageningen.



is niet-politiek, drijft op persoonlijke relaties en teamwork en stimuleert persoonlijke impact.

De sfeer bij Numico is er een van snelle communicatie; we zijn ongeduldig in onze zoektocht naar innovatie en naar manieren om onze consumenten beter te bedienen. Tegelijkertijd houden we altijd vast aan de zorg die we besteden aan de ondersteuning van jonge moeders, verzorgers en patiënten, of aan de kwaliteit en veiligheid van onze producten.

Het executive management van onze onderneming bestaat nu uit personen uit 36 verschillende landen, maar over de hele wereld begint de cultuur in onze organisatie dezelfde te worden. Hierdoor is onze effectiviteit sterk verbeterd. We hebben de acquisitie en integratie van Dumex verwelkomd als een gelegenheid de culturele diversiteit van Numico's personeelsbestand op ieder niveau te vergroten, om zo ook onze consumenten over de hele wereld beter te kunnen begrijpen.

Behalve in West- en Oost-Europa, waar we in bijna elk land zaken doen, zijn we nu ook zeer sterk vertegenwoordigd in Azië/Pacific. China, Maleisië, Thailand en Vietnam hebben zich gevoegd bij onze al bestaande markten in Indonesië en Australië en Nieuw Zeeland.

De snelle absorptie van de Dumex-organisatie in het Numico-concern heeft bijgedragen aan de verrijking van de kwaliteit van de hele onderneming. Door de 'kleine-ondernemingsmentaliteit' en de snelheid van Dumex zijn we allemaal herinnerd aan het concurrentievoordeel dat we hebben, namelijk snelheid en wendbaarheid. We zijn trots op een nieuwe groep medewerkers die zo enorm betrokken is en gedreven om onze consumenten te ondersteunen, als ook de groei van onze onderneming.

Een open cultuur betekent voor ons vooral dat we een omgeving met diversiteit op prijs stellen, een omgeving waarin mannen en vrouwen goede kansen hebben hun carrière uit te bouwen. In december kregen we de bevestiging dat Numico een van de twee ondernemingen in Nederland is

waar vrouwen het gemakkelijkst doorgroeien naar managementfuncties (bron: Volkskrant). In 2006 was, wereldwijd, 48% van onze werknemers vrouw en 40% van onze managementfuncties door vrouwen bezet. Vrouwen vulden ook 23% van onze 200 senior managementfuncties en 13% van onze 40 topbestuurders was vrouw. Dit laatste percentage betekende een aanzienlijke toename vergeleken met vorig jaar. Er werden focusgroepdiscussies gevoerd met een representatieve groep vrouwen in topfuncties om hun ambities en motivaties beter te kunnen begrijpen, evenals hun zorgen over ontwikkeling en voortgang binnen Numico.

Tegen het eind van het jaar hadden bijna alle werknemers de uitgebreide gedragscode van Numico ondertekend. De nieuwe code, die eind 2005 werd geïntroduceerd, is een belangrijk hulpmiddel bij de communicatie over en het delen van onze bedrijfswaarden. De identiteit van Numico en de reputatie van onze producten worden gekenmerkt door zorg, souplesse, toewijding en integriteit. Door deze kernwaarden worden we eraan herinnerd dat we met betrekking tot de kwaliteit nooit compromissen mogen sluiten. De gedragscode bevat een helder samenstel van principes en ethische grenzen, zowel voor ons als onze zakenpartners.

Talent

In de afgelopen drie jaar hebben we voor de vervulling van managementfuncties, om onze organisatie sterker te maken, onze aandacht in snel tempo verlegd van de aanname van externe krachten naar het vinden van talent binnen het bedrijf. In 2006 zijn 29 mensen naar of binnen de groep van 200 topmanagers gepromoveerd.

In elke divisie bestaat nu de systematische praktijk van het beoordelen van talentvolle mensen door de hele onderneming heen, om op de hoogte te blijven van de talenten en de mogelijkheden die er zijn en de op te vullen hiaten op te sporen. Hierdoor krijgen we niet alleen inzicht in de kracht van onze kandidaten voor topfuncties, maar is ons management zich ook meer gaan richten op de groei van onze talentvolle medewerkers.

Bijzonder getalenteerde mensen zullen gevolgd worden door het executive management van elke divisie. Een opmerkelijk aspect van onze benadering van talentvolle medewerkers is onze bereidheid medewerkers die uitmuntende prestaties en grote mogelijkheden laten zien, grote carrièresprongen te laten maken. Dit is een hoeksteen geworden van de aanpak van carrièreplanning binnen onze onderneming.

Carrièreplanning

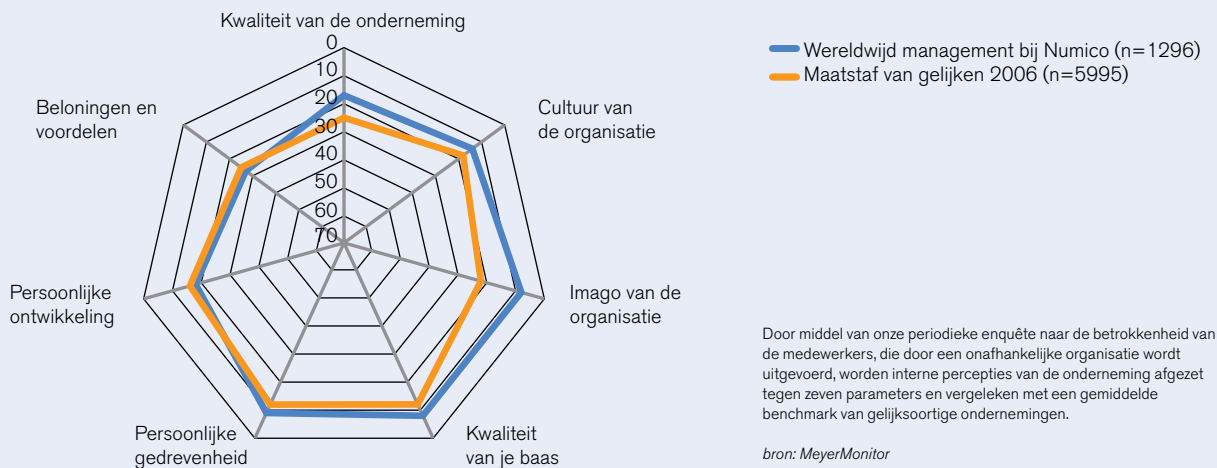
De drie jaar geleden geïntroduceerde methodiek om de resultaten en ontwikkeling van het senior management te evalueren is nu uitgebreid naar alle commerciële en ondersteunende functies wereldwijd. 2000 managers zijn erbij betrokken en men is nu begonnen met een speciale aanpak om talentvolle medewerkers te beoordelen. Hierbij geeft men doorlopend feedback op de prestaties en wordt persoonlijke ontwikkeling ondersteund. In 2006 zijn onze bedrijfswaarden voor het eerst in het beoordelingssysteem opgenomen, naast het waarderingscijfer voor individuele zakelijke prestaties.

Door de Dumex-overname werden ook de carrière-vooruitzichten van onze werknemers verruimd. Onze toegenomen aanwezigheid in Azië heeft meer mobiliteit mogelijk gemaakt. Uit de vroegere Dumex-landen verhuisden verschillende belangrijke spelers naar Numico-landen en andersom. Door deze uitwisselingen konden we ook beter van elkaar leren en meer managementervaring opdoen.

Door de komst van Dumex kwam er een traditie van focus op de ontwikkeling van werknemers bij Numico binnen. Bij Dumex had men verscheidene kwaliteitsopleidingen en hoogwaardige ontwikkelingsprogramma's om zowel commerciële bekwaamheden als leiderschapskwaliteiten te vergroten. Belangrijke elementen van de Dumex-benadering worden nu in onze wereldwijde ontwikkelingsfilosofie overgenomen.

Onze Medewerkers

Medewerkers betrokkenheid bij Numico



Werk sfeer

Ons vermogen de kwaliteit van onze werkomgeving te beoordelen is sterk toegenomen door de beslissing van Numico, drie jaar geleden, te focussen op de resultaten met betrekking tot duurzaamheid en jaarlijks te rapporteren over onze resultaten en onze vooruitgang op bepaalde belangrijke terreinen. We zijn ons er zeer van bewust dat de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming zich ook uitstrekt tot onze eigen werknemers. Daarom houden we onszelf nu systematisch op de hoogte van de trends en andere gegevens met betrekking tot ons uitzonderlijk gevarieerd en wijd-vertakt personeelsbestand van bijna 13.000 mensen.

Naar aanleiding van wat we opgestoken hebben van de gegevens die ons HR-managementnetwerk verzameld heeft, hebben we de keus gemaakt onze progressie te concentreren op twee belangrijke gebieden die het werk van al onze medewerkers beïnvloeden: veiligheid op de werkplek en de betrokkenheid van de medewerkers.

Veiligheid op de werkplek

Veiligheid en gezondheid op de werkplek zijn een prioriteit voor zowel het management als onze werknemers. Wij verplichten ons tot een verdere verlaging van het aantal ongelukken en verwondingen wereld-wijd, niet alleen in onze fabrieken, maar ook in de verkoop- en distributienetwerken. Verkeersongelukken zijn namelijk een constant probleem. Wij verwijzen voor bijzonderheden betreffende planning en verbeterdoelen graag naar pagina 30-33 van het volgende hoofdstuk Maatschappelijke Verantwoordelijkheid.

Betrokkenheid van de Medewerkers

Al enige jaren hebben we wereldwijd een managementenquête gehouden over de

vooruitgang die we boeken als het gaat om de betrokkenheid van onze teams bij de ondernemingsstrategie en hun binding daaraan. Dit jaar hebben we voor de eerste keer een enquête gehouden onder een representatieve groep van ons hele personeel – meer dan een op de drie werknemers. Dit soort enquêtes is een uitstekend middel om de mate waarin onze medewerkers betrokken zijn, na te gaan. Daarom hebben we besloten voortaan elke twee jaar soortgelijke grootschalige enquêtes te houden. De uitkomsten van onze enquête hebben het volgende bevestigd.

- > Er bestaat in onze hele organisatie een hoge mate gelijkgerichtheid van iedereen
- > Ten aanzien van een aantal kernonderdelen van de enquête staat Numico naar het oordeel van onze werknemers duidelijk op een hoger niveau dan de benchmark in de enquête. Onze werknemers zien ons als een zeer dynamische speler binnen de bedrijfstak, onze manier van werken is resultaat en productiegericht, en de mensen waarderen onze krachtige reputatie als werkgever.
- > Onze werknemers willen graag verdere investeringen in carrièreplanning, meer aandacht voor het evenwicht tussen werk en privéleven en verdere verbeteringen in de effectiviteit van de interne communicatie.

Op basis van de enquête hebben we focusgroep discussies met werknemers gevoerd om de aan de oppervlakte gekomen problemen beter te begrijpen. We hebben al toegezegd dat we op de betreffende terreinen verbeteringen zullen doorvoeren. Voor bijzonderheden betreffende planning en verbeterdoelen verwijzen we graag naar pagina 30-33 van het volgende hoofdstuk Maatschappelijke Verantwoordelijkheid.

Prioriteiten voor 2007

We hebben onszelf de volgende doelen gesteld om onze organisatie in het komende jaar te versterken.

> Vereenvoudiging van onze manier van werken
Bij het managen van de groei van de onderneming willen we de 'kleine-ondernemingsmentaliteit', waarvan we zoveel profijt gehad hebben, in stand houden. We zullen geen compromissen sluiten als het gaat om de kwaliteit van onze producten en de voedselveiligheid, maar wel de bureaucratie tot een minimum beperken en ervoor zorgen dat onze processen onze inspanningen op het gebied van innovatie en groei niet inperken, maar juist bevorderen.

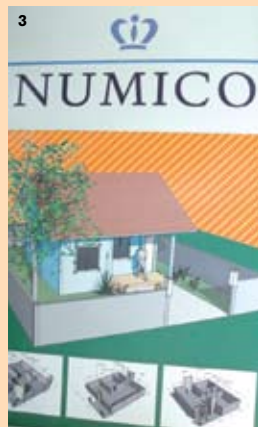
> Betere carrièreontwikkeling
Ons doel is een favoriete werkgever te worden in alle landen waar we functioneren. In 2007 gaan we verschillende initiatieven ontplooiën om voor Numico een systematische filosofie voor carrièreplanning in te voeren. Het senior management zal worden getraind om goede coaches te worden en wereldwijd zullen ook nog andere initiatieven worden ontplooid om leiderschapscompetenties te verbeteren. We zullen de intensiteit van onze bestaande beoordelingsprogramma's voor prestaties, talent en geschikte kandidaten voor topposities verhogen, zodat we hiaten kunnen opsporen en onze managers net zo goed kunnen blijven vasthouden als we nu doen.

> Versterking van onze unieke werksfeer
Wij vinden het belangrijk een open sfeer te bewaren, waarin mensen de gelegenheid hebben een evenwicht te vinden tussen hun werk en hun privéleven, te begrijpen wat de context is van hun werk en hoeveel het waard is, en beloofd te worden naar gelang hun inspanningen. Bovenal, zullen we doorgaan met de inzet om onze medewerkers de ruimte te geven om zichzelf te ontwikkelen en hun talenten volledig te benutten.



Herstel na de aardbeving in Jogjakarta in 2006

1. Juni: Jan Bennink, CEO, bezoekt samen met het Sari Husada-management het verwoeste gebied
2. Juli: dakloze werknemers en hun gezinnen worden in tenten gehuisvest
3. Augustus: afspraak over ambitieus plan voor wederopbouw huizen
4. November: meer dan 500 huizen herbouwd en gereed voor bewoning



Bijzondere dank aan de collega's van Sari Husada

Op 27 mei 2006 trof een ernstige aardbeving met een kracht van 6,3 op de schaal van Richter de districten Jogjakarta en Klaten in Indonesië. De beving en de naschokken beschadigden twee fabrieken en bijna duizend huizen van onze werknemers bij Sari Husada werden vernield of zwaar beschadigd. Er werd snel grootschalige actie ondernomen om de betrokken werknemers te helpen. Wereldwijd doneerden werknemers van Numico geld, dat met een substantieel bedrag door de onderneming werd aangevuld.

De meest indrukwekkende bijdrage aan het herstel kwam echter ongetwijfeld van het management van Sari Husada en van de werknemers zelf. Binnen een paar uur na de aardbeving trof men al voorbereidingen voor de verstrekking van onze producten en verlening van hulp aan de zwaarst getroffen delen van de gemeenschap. In de weken daarop werkten de medewerkers onvermoeibaar aan het herstellen van hun fabriek en namen ze de leveringen aan consumenten alweer ter hand. Terwijl ze met hun gezinnen in tenten en onder afdakjes woonden of gekleed waren in geleende werkkleding, gingen ze met het werk door tot het klaar was.

Daarna moesten ze hun eigen leven weer opbouwen. Er werd onder bescherming van het herbouwfonds van Numico een speciaal team opgericht om te helpen bij de opbouw en reparatie van de huizen van medewerkers. Nadat zorgvuldig bekeken was wat er moest worden gedaan, werden tussen augustus en november meer dan 500 huizen ontworpen, gebouwd, uitgerust en

opgeleverd, terwijl nog 300 andere uitgebreid werden gerepareerd.

Onze uitdrukkelijke dank gaat uit naar onze Sari Husada-collega's, en ook de vele andere medewerkers die meegeholpen hebben aan dit indrukwekkende herstel- en wederopbouwwerk.



Maatschappelijke *Verantwoordelijkheid*

Sterke punten in 2006

- > Publicatie van tweede duurzaamheidsverslag, het eerste met externe verificatie
- > Ondertekening van gedragscode door 90% van Numico's wereldwijde leveranciers van onze belangrijkste ingrediënten
- > Lancering van Supporting**Lives**, een wereldwijd donatieprogramma met SOS-Kinderdorpen als charitatieve partner

Mogelijkheden in 2007

- > Bekendmaking van gedetailleerde programma's en verbeterdoelstellingen voor zes prioriteiten op het gebied van duurzaamheid
- > Het ontwikkelen van regelmatige contacten en dialoog met belangrijkste stakeholders
- > Uitbreiding van Supporting**Lives** naar elk groot Numico-onderdeel

Onze Zes Prioriteiten

Productkwaliteit en voedselveiligheid

Om onze kwetsbare consumenten te beschermen zijn we vastbesloten om voortdurend de kwaliteit van grondstoffen en productienormen in onze fabrieken te verbeteren. Via programma's ter verbetering van de kwaliteit en beschikbaarheid van onze producten en een sneller en efficiënter klachtensysteem mikken wij voor 2009 op een vermindering van de klachten van onze consumenten met 15%.

Beheer van de toeleveringsketen

We willen onze hoge normen van verantwoord en ethisch handelen uitbreiden naar alle partners. Ons streven voor 2009 is dat Numico's gedragscode voor toeleveranciers wordt gehanteerd door 90% van de leveranciers in de belangrijkste categorieën. Bovendien willen we het aandachtsveld van onze audit van duurzaamheidsprocedures in onze toeleveringsketen verbreden.

Betrokkenheid van onze werknemers

We streven ernaar dat onze werknemers zich optimaal in de bedrijfsdoelstellingen kunnen vinden, via programma's voor open communicatie, loopbaanontwikkeling en prestatiebeloning. Voor 2009 mikken wij op de verbetering van de onafhankelijk beoordeelde scores op dit punt met 5 punten.

Veiligheid op de werkplek

We zijn begonnen met een nieuw programma voor een striktere sturing op de aanpak van de veiligheid van onze werknemers. Ons streven voor 2009 is een vermindering met 25% van het aantal en de ernst van ongevallen en letsel op de werkplek.

Milieu

We hebben een programma om de milieunormen in al onze fabrieken naar een hoger plan te tillen en inefficiënt energiegebruik en inefficiënte installaties geleidelijk tot nul te reduceren. Ons streven voor 2009 is om de milieueffecten van onze productie geleidelijk terug te dringen door een verhoging van de energie-efficiency met 10%.

Giften

In 2006 hebben wij een nieuw wereldwijd donatieprogramma, Supporting**Lives** gelanceerd. Onze doelstelling voor 2009 is om via dit programma in onze bedrijfssonderdelen in alle landen geld in te zamelen voor weeskinderen en andere kwetsbare kinderen, waarbij we mikken op een bedrag van € 1 miljoen.



In augustus 2006 publiceerden we ons jaarlijkse duurzaamheidsverslag duurzaamheidsverslag voor de tweede maal. Het verslag was een van de vijf kandidaten op de shortlist voor de AAC Award, die wordt ondersteund door het Nederlandse Ministerie van Economische Zaken. In de Transparantiebenchmark 2006 van het ministerie kreeg Numico een plek in de top 10 en was de onderneming tevens de snelste stijger op de transparantieladder.

In 2006 hebben we onze verslagleggingsstructuur op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen versterkt, de sociale en milieuverslaglegging afgestemd op het financiële verslagleggingssysteem van de onderneming en ons tweede duurzaamheidsverslag gepubliceerd. Het is de eerste keer dat dit verslag extern is beoordeeld, en om het beter onder de aandacht van onze stakeholders te brengen hebben we het al begin augustus gepubliceerd, ruim drie maanden eerder dan het vorige verslag.

We hebben ook onze MVO-managementstructuur versterkt door een stuurgroep onder leiding van onze President Operations in te stellen en duidelijke verantwoordelijkheden en prestatiedoelen aan te geven in de zes benoemde prioriteitsprogramma's op de terreinen waarop vooruitgang moet worden geboekt op zowel korte als op middellange termijn.

In mei 2006 hebben we ons eerste officiële 'open forum' bijeenkomst gehouden voor onze belanghebbenden op duurzaamheidsgebied. Bij die bijeenkomst werden tal van suggesties en aanbevelingen gedaan, die zijn verwerkt in ons tweede duurzaamheidsverslag – we hebben met name gehoor gegeven aan het verzoek om precieze prestatiemetingscriteria op te stellen voor onze prioriteiten en duidelijke verbeterdoelen te stellen.

Het jaar kende een hoogtepunt met de start van ons programma Supporting **Lives**. Met de bijeengebrachte middelen draagt dit programma zijn steentje bij aan betere leefomstandigheden voor weeskinderen en andere kwetsbare kinderen die zijn toevertrouwd aan de zorg van SOS-Kinderdorpen over de hele wereld.

In 2006 hebben we vooruitgang geboekt op elk van de hierboven geschetste prioriteiten op het duurzaamheidsgebied. Omdat we het belang van duurzaamheid voor onze aandeelhouders en andere belanghebbenden onderkennen, worden de belangrijkste prestatiegegevens op dit gebied over 2006 eind maart samen met dit verslag op onze website gepubliceerd. Evenals sommige van de navolgende gegevens over 2006 zijn deze gegevens nog niet door een externe partij geverifieerd.

In mei zullen we een bijeenkomst houden om de voortgang met onze stakeholders te bespreken, en in juli zullen we ons volgende verslag publiceren op basis van de nieuwe G3-richtlijnen van het Global Reporting Initiative. In dit verslag zal nader worden ingegaan op onze prioriteiten en programma's op het gebied van duurzaamheid en de verbeterdoelstellingen voor de termijn van één c.q. drie jaar.

We zullen de belangrijkste prestatiegegevens over 2006 in het gepubliceerde verslag extern laten controleren.

Productkwaliteit en voedselveiligheid

Voedselveiligheid is onze eerste zorg, gezien de aard van onze activiteiten en de uiterst kwetsbare groepen die onze producten gebruiken – baby's, zieken en ouderen. Voortbouwend op onze uitstekende reputatie op voedselveiligheidsgebied zijn we begonnen met een programma om de kwaliteit van onze fabrieken langzaam maar zeker naar een niveau te tillen dat dicht in de buurt komt van dat van de farmaceutische industrie. Alleen in 2007 al willen we hier € 50 miljoen in investeren.

We gaan door met het controleren van onze leveranciers van landbouwproducten en het testen van onze grondstoffen om de hoogste vorm van productintegriteit te waarborgen.

We aarzelen niet om producten terug te roepen als er een integriteitsprobleem aan het licht is gekomen, we volgen onze terugroepacties op de voet en maken ze bekend. We meten het succes van ons voedselveiligheidsprogramma af aan het al dan niet verminderen van het aantal consumentenklachten, die we nauwlettend volgen.

In 2006 hebben we ons geïntegreerde consumentenklachtensysteem verder uitgebreid in West- en Oost-Europa, zodat het nu 21 van de 27 markten in die twee regio's bestrijkt. Al onze productiefaciliteiten zijn inmiddels opgenomen in dit systeem, dat nu 66% van ons wereldwijde klantenbestand voor Babyvoeding en Klinische voeding omvat. Nog eens 13% valt onder een soortgelijk systeem in onze onlangs overgenomen bedrijven in de regio Azië-Pacific; in 2007 zullen beide systemen samengaan.

Dankzij de gecentraliseerde klachtenmonitoring konden we voor de gehele toeleveringsketen gerichte actieplannen opstellen, waarmee snel kan worden ingespeeld op eenmalige problemen en structurele verbeteringen kunnen worden doorgevoerd voor het oplossen van terugkerende problemen. Er zijn vier multidisciplinaire teams opgezet om iets te doen aan de tekortkomingen die debet zijn aan de meest voorkomende klachten.

In 2006 lag het maandelijks gemiddelde van de consumentenklachten 4,7% lager dan in het jaar daarvoor. We blijven streven naar een verdere vermindering, tot 15% in 2009.

Maatschappelijke Verantwoordelijkheid

Beheer van de toeleveringsketen

Onze stakeholders verwachten dat onze zakelijke partners voldoen aan dezelfde hoge ethische en milieunormen die we onszelf, als bedrijf, en al onze werknemers opleggen. Met de publicatie van de verbeterde gedragscode in 2005 introduceerden we tevens een nieuwe gedragscode voor toeleveranciers.

In ons nieuwe programma voor toeleveringsketen-beheer stelden we ons in 2006 ten doel om deze code te laten ondertekenen door 90% van onze belangrijkste partners met wereldwijde contracten voor ingrediënten, verpakkingen en eindproducten van derden. Op die manier wilden we bereiken dat zij formeel zouden instemmen met de invoering en handhaving van de hoge ethische en milieunormen zoals vastgelegd in de code. Eind 2006 was deze doelstelling een feit.

In de tweede fase van het programma zal een systeem worden ontwikkeld om na te gaan of onze partners zich aan de gedragscode houden. Na het afronden van een haalbaarheidsstudie zullen we in 2007 beginnen met de toepassing van ons uitgebreide systeem van voedselveiligheidsaudits bij derden. Met de gedragscode als uitgangspunt willen we in de loop der tijd ook milieuvriendelijkheid, veiligheid op het werk en mensenrechten in onze audits gaan meenemen.

We blijven ernaar streven om onze gedragscode door nog meer partners te laten ondertekenen. Het doel is dat de code in 2009 door 90% van onze wereldwijde leveranciers in alle belangrijkste categorieën is getekend.

Betrokkenheid van onze medewerkers

In 2006 kwam uit onze eerste brede enquête naar de betrokkenheid van onze werknemers over de hele wereld naar voren dat zij zich vergeleken met werknemers van andere bedrijven in deze sector, in hoge mate kunnen vinden in de bedrijfsdoelstellingen (zie bladzijde 28 in het hoofdstuk 'De medewerkers' van dit verslag). We zullen regelmatig enquêtes blijven houden om het algemene peil van de betrokkenheid van onze werknemers in kaart te brengen.

We hebben in 2006 ook een begin gemaakt met een officieel programma om deze betrokkenheid naar een nog hoger plan te tillen en al onze lokale bedrijfsonderdelen op te trekken naar één hoge norm. In 2007 zal er op dit vlak een scorecard worden ingevoerd om probleempunten met een

meer chronisch karakter voor onze werknemers aan te pakken en te verbeteren. We zullen bijzondere aandacht schenken aan het versterken van onze open cultuur, opleiding en ontwikkeling en het koppelen van beloningen en vergoedingen aan verwachte prestaties.

We hebben drie doelen gesteld voor 2009- het verbeteren van de communicatie door het houden van informatie bijeenkomsten in 100% van onze lokale units per kwartaal; het vergroten van het aantal managers die intern aangesteld worden tegenover externe nieuwkomers, tot 70%; en het waarborgen dat 80% van de landen gegevens heeft over marktvergelijkende informatie over compensatie en skills van management.

Veiligheid op de werkplek

Aangezien de veiligheid en gezondheid van onze werknemers een belangrijk thema voor ons is, zijn we vastbesloten het aantal ongevallen terug te dringen, of die zich nu voordoen in onze fabrieken, distributiecentra, kantoren of onder onze vertegenwoordigers als ze onderweg zijn.

Er is een veiligheidsmanager aangesteld die wereldwijd de lacunes in kaart moet brengen, duidelijkheid moet verschaffen over de lijnen waarlangs de diverse verantwoordelijkheden lopen en een nieuwe managementaanpak voor veiligheid op het werk moet ontwikkelen. In het kader van een nieuw programma zullen jaarlijks veiligheidsaudits plaatsvinden op al onze productielocaties en zes locaties worden gekozen voor verbeteringen op het vlak van procedures en veiligheidstraining. We gaan ook meer aandacht besteden aan verkeersveiligheidstraining om het probleem van de vervoersongevallen in onze verkooporganisatie aan te pakken.

Om onze veiligheidsprestaties in kaart te brengen meten we zowel het aantal als de ernst van de arbeidsongevallen (LTI's) onder ons personeel. In 2006 was de ongevalsfrequentie 1,49 en de ernst 31 verliesdagen (per 200.000 gewerkte uren), hetgeen nauwelijks afwijkt van 2005. Voor 2009 streven we naar een vermindering van 25% van zowel het aantal als de ernst van de ongevallen.

Milieu

We streven naar een efficiënter energiegebruik en verkennen de mogelijkheden van groenere energie, met als doel de geleidelijke terugdringing van de milieueffecten van onze bedrijfsactiviteiten. Gezien de aard daarvan is onze energie-impact nu al relatief bescheiden.

In 2006 was onze efficiency, gemeten als ons direct en indirect CO₂-spoor (ton CO₂- emissie per ton productie) 0,47, een aanzienlijke verbetering ten opzichte van 2005. Ons streven voor 2009 is een verhoging van de energie-efficiency met 10%.

Giften

In augustus 2006 gaf Numico het officiële startsein voor het programma SupportingLives, een langlopende inzamelings- en hulpverleningscampagne ter ondersteuning van de meest kwetsbaren – weeskinderen en kinderen in nood.

De campagne zal voortborduren op het lokale werk dat al wordt gedaan op markten als Turkije en Indonesië, en zal de besteding van het bedrag van € 1 miljoen dat we in 2004 bijeenbrachten na de tsunamiramp in Zuidoost-Azië, in goede banen leiden.

In oktober 2006 ging Numico een officieel partnerschap aan met SOS-Kinderdorpen - een internationale, non-gouvernementele organisatie die zich toelegt op het creëren van vaste, stabiele woonsituaties voor weeskinderen en verlaten kinderen binnen een gezinsachtige structuur.

Evenals Numico probeert SOS-Kinderdorpen kwetsbare en zeer jonge kinderen te helpen; omdat de organisatie aanwezig is in 37 landen waar Numico ook actief is, is het de ideale wereldwijde partner voor het programma SupportingLives. Dankzij het partnerschap kan Numico haar eigen programmaoverheadkosten tot een minimum beperken en weten wij dat deze middelen worden verdeeld via een verantwoordelijke en zeer ervaren instelling voor kinderwelzijn.

Met steun van SupportingLives konden in 2006 drie SOS-woonunits voor weeskinderen en een kleuterschool in de Indonesische stad Medan worden gebouwd. In 2007 zal worden begonnen met de bouw van een nieuw ziekenhuis in de provincie Atjeh.

Wat SupportingLives betreft is het de bedoeling dat in 2009 alle bedrijfsonderdelen van Numico aan het programma deelnemen via lokale programma's en activiteiten, en afspraken met SOS-Kinderdorpen. Onze geldinzamelingsdoelstelling voor de komende drie jaar (2009) is € 1 miljoen.



Het eerste project van SupportingLives, in Indonesië, behelst de bouw van drie nieuwe woonunits voor in totaal 45 kinderen in het SOS-Kinderdorp in Medan en een nabijgelegen kleuterschool voor 100 kinderen. De units en de school zullen in de eerste helft van 2007 in gebruik worden genomen.

Kinderen worden toevertrouwd aan de zorg van 'huismoeders'. SOS-Kinderdorpen heeft 15 kandidaten hiervoor geselecteerd, die een introductietraining van drie maanden hebben gevolgd bij het nationale opleidingscentrum van SOS in Lembang.

De kinderen voor de nieuwe woonunits zijn inmiddels geselecteerd, en omdat de moeders en kinderen nu al samen in gehuurde onderkomens wonen, wordt het gezinsgevoel versterkt. De weeskinderen komen uit Noord-Sumatra en Nias.



Het in 2006 gestarte programma SupportingLives brengt de hele, wereldwijde Numico-familie bijeen in een gemeenschappelijke poging giften voor de gemeenschap te doen.

Het wereldwijde charitatieve partnerschap met SOS-Kinderdorpen houdt de overheadkosten van het programma laag en garandeert de optimale inzet en benutting van de bijeengebrachte middelen.

Dankzij onze samenwerking met onze partner SOS-kinderdorpen zorgen we ervoor dat er meer kinderen kunnen opgroeien in een veilige en zorgzame omgeving

www.supportinglives.org



Corporate Governance

In de afgelopen jaren is Numico steeds gezien als een van de leiders op het gebied van goede corporate governance. De Raad van Bestuur streeft ernaar verder op deze reputatie te bouwen en houdt zichzelf daarvoor verantwoordelijk.

Numico onderkent dat goede corporate governance van belang is voor het welslagen van haar bedrijfsvoering en het nakomen van de toezeggingen aan alle stakeholders. Wij streven ernaar zo open en transparant mogelijk te zijn op het gebied van onze financiële verslaggeving, onze controlesystemen en onze besluitvormingsprocessen. Wij geloven dat wij met deze aanpak niet alleen de richtlijnen van de Nederlandse corporate governance code ('de code') volgen, maar er ook voor zorgen dat onze stakeholders een beter inzicht krijgen in onze bedrijfsvoering. Deze transparante aanpak is naar onze mening in het belang van onze investeerders, consumenten, werknemers en partners en zorgt ervoor dat zij erop kunnen vertrouwen dat ons bedrijf professioneel en ethisch wordt geleid, waarbij voortdurend gelet wordt op de beste corporate governance.

In de afgelopen jaren gold Numico steeds als een van de leiders op het gebied van goede corporate governance. De Raad van Bestuur streeft ernaar om deze reputatie verder uit te bouwen en is verantwoordelijk daarvoor, in overeenstemming met de in de code vastgelegde richtlijnen.

Onze toepassing van de code is besproken tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2004, en opnieuw in 2005 en 2006. Bij deze vergaderingen hebben de aandeelhouders de toepassing van de code door Numico goedgekeurd, inclusief het beperkte aantal best practice bepalingen dat niet door Numico worden toegepast. We zullen elke substantiële wijziging in de corporate governance structuur van de onderneming en in de naleving van de code als apart agendapunt ter bespreking voorleggen aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Numico past alle beginselen en best practice bepalingen van de code toe met uitzondering van de volgende best practice bepalingen, waar in 2006 door Numico geen uitvoering aan werd gegeven:

II.2.3 best practice bepaling op basis waarvan aandelen die zonder financiële tegenprestaties aan bestuurders worden toegekend, worden aangehouden voor telkens een periode van ten minste vijf jaar of tot ten minste het einde van het dienstverband. Voor de prestatiegerelateerde aandelen die worden toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur geldt een toekenningsperiode van drie jaar, waarbij de toekenning alleen plaatsvindt wanneer bepaalde vooraf gespecificeerde, kwantificeerbare en uitdagende doelstellingen zijn gehaald. In het bedrijf geldt voor de leden van de Raad van Bestuur bovendien de verplichting om voor één jaar basissalaris aandelen te verwerven, welke hetzelfde doel dient als de inperking van prestatiegerelateerde aandelen waarin de code voorziet. Hiermee vindt er een koppeling plaats tussen de belangen van de leden van de Raad van Bestuur en de bedrijfsprestaties op lange termijn. Inhoudelijk voldoet Numico dan ook aan deze bepaling van de code.

II.2.7 best practice bepaling op basis waarvan de maximale vergoeding bij onvrijwillig ontslag éénmaal het jaarsalaris (het 'vaste' deel van de bezoldiging) bedraagt. Het bedrijf past deze best practice bepaling toe voor toekomstige leden van de Raad van Bestuur. Het bedrijf respecteert daarentegen de bestaande afspraken met leden van de Raad van Bestuur waarvan de eerste benoeming plaatsvond voordat de code in werking trad.

III.2.1 best practice bepaling op basis waarvan alle leden van de Raad van Commissarissen, met uitzondering van maximaal één persoon, onafhankelijk zijn in de zin van best practice bepaling III.2.2. In 2006 golden Emiel van Veen en Steven Schuit beiden als commissaris waarop de afhankelijkheidscriteria van bepaling III.2.2 van toepassing waren. Aangezien Emiel van Veen tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 3 mei 2006 is afgetreden, is Steven Schuit momenteel het enige lid van de Raad van Commissarissen dat niet aan de onafhankelijkheidscriteria voldoet. Numico past deze best practice bepaling momenteel dus toe.

III.3.5 best practice bepaling op basis waarvan een commissaris maximaal drie maal voor een periode van vier jaar zitting kan hebben in de Raad van Commissarissen. De voorzitter van de Raad van Commissarissen, Rob Zwartendijk, werd voor een vierde termijn van vier jaar benoemd tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2006. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders keurde de herbenoeming en de afwijking van deze best practice bepaling van de code goed. De reden voor dit besluit was dat de heer Zwartendijk als voorzitter verantwoordelijk was voor de nieuwe samenstelling van de Raad van Commissarissen en de benoeming van een compleet nieuw senior management team. Onder zijn voorzitterschap is Numico uitgegroeid tot een van de meest succesvolle bedrijven met een dubbelcijferige groei. De heer Zwartendijk heeft een uiterst belangrijke rol vervuld bij deze omslag en het realiseren van een doelmatig en juist evenwicht tussen de verantwoordelijkheden van de Raad van Commissarissen en die van de Raad van Bestuur. Het bedrijf heeft het potentieel om de komende jaren verdere aandeelhouderswaarde te creëren, en naar de opvatting van de Raad van Commissarissen, die werd onderschreven door onze aandeelhouders, is de heer Zwartendijk de meest geschikte persoon om de Raad in deze periode voor te zitten. Numico zal deze best practice bepaling niet toepassen in 2007.

Concrete bedrijfsontwikkelingen kunnen aanleiding geven tot andere afwijkingen van de code. In een apart document, Numico's Corporate Governance, te raadplegen via onze website www.numico.com, geven we een uitgebreid overzicht van onze toepassing van de beginselen en best practice bepalingen van de code. Dit overzicht bevat ook een verwijzings tabel.

Hieronder volgt een beschrijving van de hoofdlijnen van Numico's corporate governance.

Koninklijke Numico N.V. is een publieke vennootschap naar Nederlands recht die wordt bestuurd door drie organen: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt minimaal eenmaal per jaar gehouden om onderwerpen te bespreken als de goedkeuring van de jaarrekening, de goedkeuring van dividend en eventuele benoemingen in de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, en daarover besluiten te nemen. Deze vergaderingen worden belegd via een openbare oproep.

Buitengewone Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders kunnen worden belegd door de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur, indien zulks nodig wordt geacht. Overeenkomstig de statuten van de onderneming wordt in de regel gehoor gegeven aan verzoeken om punten toe te voegen aan de agenda van een Algemene Vergadering van Aandeelhouders, indien een dergelijk verzoek wordt ondersteund door een groep aandeelhouders die ten minste 1,0 % van het uitstaande kapitaal vertegenwoordigen of ten minste € 50 miljoen aan aandelen Numico in handen hebben. Elke aandeelhouder mag de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bijwonen en tijdens de vergadering spreken en zijn stem uitbrengen, persoonlijk dan wel via een gemachtigde die schriftelijk toestemming daarvoor heeft gekregen. De deelnemende aandeelhouder moet

voldoen aan de toepasselijke wettelijke eisen inzake het overleggen van een bewijsstuk waaruit zijn status als aandeelhouder blijkt, en betreffende het kenbaar maken van het voornemen om de vergadering bij te wonen. Bij het beleggen van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan de Raad van Bestuur een record date instellen ter bepaling van de bevoegdheid van aandeelhouders om de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij te wonen en daar hun stem uit te brengen. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden alle voorstellen voor besluiten aangenomen met een absolute meerderheid van de geldige stemmen, tenzij een grotere meerderheid is vereist op grond van wettelijke bepalingen of de statuten van de onderneming.

De Raad van Bestuur is belast met de leiding van de onderneming. Elk lid heeft een takenpakket dat aansluit bij zijn of haar specifieke aandachtsvelden. Het aantal leden van de Raad van Bestuur en hun arbeidsvoorwaarden worden bepaald door de Raad van Commissarissen op basis van het door de aandeelhouders goedgekeurde beloningsbeleid. De leden van de Raad van Bestuur worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op voordracht van de Raad van Commissarissen. Besluiten om een lid van de Raad van Bestuur te benoemen dat niet is voorgedragen door de Raad van Commissarissen, vereisen een absolute meerderheid van de uitgebrachte stemmen welke meer dan één derde van het uitstaande aandelenkapitaal moet vertegenwoordigen. Voor een aantal besluiten is de Raad van Bestuur statutair verplicht om voorafgaande toestemming van de Raad van Commissarissen te verkrijgen. Bovendien kan de Raad van Commissarissen deze voorafgaande toestemming ook verplicht stellen voor andere besluiten van de Raad van Bestuur.

De Raad van Commissarissen is belast met het toezicht op de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken en de bedrijfsvoering, en treedt daarbij op als orgaan met een collectieve verantwoordelijkheid en verantwoordingsplicht. Verder staat de Raad van Commissarissen de Raad van Bestuur bij met adviezen. Bij de uitvoering van hun taken houden de leden van de Raad van Commissarissen rekening met de belangen van de onderneming en met de bedrijfsactiviteiten. De leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op voordracht van die Raad. Besluiten om een lid van de Raad van Commissarissen te benoemen dat niet is voorgedragen door die Raad, vereisen een absolute meerderheid van de uitgebrachte stemmen welke meer dan één derde van het uitstaande aandelenkapitaal moet vertegenwoordigen. De Raad van Commissarissen bestaat momenteel uit zeven leden. Specifieke onderwerpen worden door de leden van de Raad van Commissarissen in commissies voorbereid en behandeld. Er zijn momenteel vier commissies – de auditcommissie, de governancecommissie, de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie. Met het oog op een evenwichtige samenstelling van de Raad van Commissarissen is een profielschets opgesteld voor de vereiste kwalificaties van de leden. De bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

In geval van een vijandig bod is het de doelstelling van de onderneming om de hoogste prijs voor alle aandeelhouders te verkrijgen. We hanteren een speciale maatregel voor de uitgifte van cumulatief preferente aandelen in geval van een vijandig bod of een andere ongewenste verkrijging van zeggenschap over de onderneming en haar activiteiten; daarmee kan een biedingsomgeving gecreëerd worden waarin concurrerende biedingen of andere strategische alternatieven kunnen worden onderzocht. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan deze maatregel afschaffen in een binnen zes maanden na de uitgifte van preferente aandelen te houden vergadering.

Risicomangement

In 2006 hebben we ons formele risicobeheersysteem uitgebreid naar onze lokale vestigingen in 20 landen en een nieuwe rapportagestructuur opgezet om de risico's van deze lokale entiteiten beter te kunnen managen.

Risicomangement

Numico besteedt veel aandacht aan de ontwikkeling en handhaving van interne risicobeheersings- en controlesystemen. We streven ernaar alle belangrijke risico's die inherent zijn aan onze operationele en financiële doelstellingen tijdig te identificeren en doeltreffend te beheersen, om ervoor te zorgen dat Numico duurzame aandeelhouderswaarde blijft creëren. De Raad van Bestuur van Numico draagt de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de opzet, uitvoering en effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

Het risicomangement is gebaseerd op het COSO-raamwerk, dat streeft naar een acceptabel niveau van zekerheid. Om te komen tot een adequate en effectieve risicobeheersing hebben we binnen de onderneming een continu proces ingevoerd. Dit proces vereist frequente contacten en interactie tussen managers op groeps- en op lokaal niveau. We beschikken ook over interne specialisten in de verschillende risicogebieden.

We hebben ons risicomangement zowel voor het wereldwijde als lokale niveau opgezet. Wereldwijde risico's zijn risico's die van invloed zijn op de strategische doelstellingen van Numico en hoofdzakelijk worden gemanaged vanuit het hoofdkantoor, die vervolgens de lokale vestigingen aanstuurt voor de verankering van de afgesproken beheersingsmaatregelen. De risico's op het niveau van de lokale vestigingen worden primair op landniveau gemanaged en gerapporteerd aan het hoofdkantoor. In 2006 hebben we onze formele risicobeheersysteem en haar methodiek uitgebreid naar onze voornaamste lokale entiteiten, en daarmee zijn in de eerste fase 20 landen en 80% van onze omzetwaarde betrokken.

We hebben een nieuwe rapportagestructuur opgezet om de risico's van deze lokale vestigingen beter te kunnen managen. Deze vestigingen hebben verslag uitgebracht over hun belangrijkste risicogebieden en individuele actieplannen opgesteld op het gebied van deze risico's. Deze risicorapportages zijn besproken met de Chief Financial Officer en de vice-presidenten van de divisies, en voorgelegd aan de auditcommissie van de Raad van Commissarissen. De risicobeoordelingen en de lokale actieplannen zullen samen met onze divisiecontrollers worden opgevolgd door onze interne controleafdeling. In 2007 zullen we verdergaan met de bedrijfsbrede verankering van onze risicomangement om de eigen verantwoordelijkheid van alle geledingen binnen het bedrijf bij deze problematiek te vergroten en prioriteit te geven aan acties om deze risico's terug te dringen.

De integratie van Dumex in onze Numico-organisatie had in 2006 de hoogste prioriteit en is succesvol afgerond. De organisatie van de Dumex-entiteiten is afgestemd op de centrale corporate functies en onze belangrijkste rapportagesystemen en -procedures zijn ingevoerd.

Onze systemen en procedures voor financiële verslaglegging zijn toegesneden op onze bedrijfsvereisten en ondersteunen het management bij de beoordeling van de dagelijkse gang van zaken. De grondslagen en procedures voor financiële verslaglegging van de onderneming worden op juiste wijze toegepast en zijn via intranet voor alle medewerkers toegankelijk. Bovendien worden deze grondslagen en procedures regelmatig aan onze financiële medewerkers medegedeeld. De eisen aan financiële jaarverslaglegging zijn geformaliseerd en de review geschiedt op basis van de financiële verslagen van lokale entiteiten die per maand worden opgesteld.

Belangrijkste risicogebieden

Onze externe controleopdracht verzekert dat alle belangrijke entiteiten door de externe accountant worden gecontroleerd, voor statutaire danwel groeps doeleinden. Jaarlijkse complementeert de interne audit functie de scope van van de externe accountant.

De interne audit functie beoordeelt operationele activiteiten en financiële verslaggeving en ondersteunt het lokale managementteam bij de door haar uitgevoerde risicoanalyses. Het interne auditteam en de diverse specialisten op het gebied van juridische zaken, belastingen, informatie technologie en Treasury werken nauw samen en voeren waar mogelijk geïntegreerde audits uit. Vanuit de doelstelling om elke entiteit minimaal eens per twee jaar te beoordelen brengen de teams regelmatig een bezoek aan het lokale management om meer inzicht te krijgen in de specifieke bedrijfsproblematiek. De auditresultaten worden gerapporteerd aan de Chief Financial Officer en samengevat besproken met de auditcommissie.

Onze divisies managen hun activiteiten door middel van een strikt begrotingsproces, een set van kritische prestatie-indicatoren. De divisies beoordelen tweewekelijkse de actuele resultaten en bezoeken regelmatig de lokale vestigingen. Het management van lokale entiteiten legt een jaarlijks business plan voor aan het divisionele management waarin de strategie, de risico's, de geplande activiteiten en de budgetten voor het komende jaar worden geformuleerd. Het Executive Committee van de divisies komt ten minste eenmaal per maand bijeen om de strategie en de daarmee verbonden risico's, de actuele resultaten ten opzichte van de begroting en andere significante zaken te bespreken. De Raad van Bestuur komt tweemaal per maand bijeen en beoordeelt de gang van zaken bij de divisies. Leden van de Raad van Bestuur brengen ook regelmatig een bezoek aan onze voornaamste lokale vestigingen.

Het bedrijf heeft ook een klokkenluidersregeling en rapportagesysteem om onze werknemers in staat te stellen eventuele zaken op het gebied van integriteit of mogelijke overtredingen van onze gedragscode te rapporteren. Alle in 2006 gemelde gevallen zijn onderzocht en waar nodig zijn er passende corrigerende maatregelen genomen.

Verzekeringen vormen eveneens een integraal onderdeel van onze risico-management. Er zijn risico's die niet verder kunnen worden teruggedrongen door interne verbeteringen of niet binnen onze invloedssfeer liggen, maar die wel van grote invloed kunnen zijn op het bedrijf. Dergelijke risico's proberen we af te dekken via verzekeringen om deze tot meer aanvaardbare proporties terug te brengen. Samen met onze verzekeringsmaatschappij hanteren we een risk engineeringprogramma. De dekking van deze verzekeringen wordt regelmatig beoordeeld en afgezet tegen markttrends en onze branchegenoten.

Hieronder wordt in hoofdlijnen ingegaan op de belangrijkste risicogebieden die inherent zijn aan onze bedrijfsactiviteiten. De mogelijkheid bestaat dat er andere risico's zijn die nog niet zijn onderkend of waarvan is beoordeeld dat deze geen belangrijk potentieel effect op onze activiteiten hebben, maar dit in een later stadium wel zouden kunnen hebben.

Kwaliteit en voedselveiligheid

Productkwaliteit en voedselveiligheid spelen een doorslaggevende rol in onze mogelijkheid om onze consumenten te bedienen, die tot de meest kwetsbare groepen in de samenleving behoren. Naast de menselijke factor kunnen ondeugdelijke of kwalitatief achterblijvende producten ook leiden tot consumentenklachten, garantieclaims, retouren, productaansprakelijkheidclaims en rechtszaken, met inkomstenderving, verlies van marktaandeel en reputatieschade als mogelijke gevolgen.

Om onze risico's op het gebied van productkwaliteit en voedselveiligheid te beheersen hebben we voor al onze productiefaciliteiten strikte beleidsvoorwaarden en procedures opgesteld en geïmplementeerd. Onze productiefaciliteiten worden jaarlijks gecontroleerd op naleving van het beleid en procedures. Controle of eindproducten en grondstoffen voldoen aan onze interne normen vindt voor de gehele wereldwijde Numico organisatie plaats in ons eigen testlaboratorium in Friedrichsdorf alsmede in externe laboratoria.

We hebben een centraal registratiesysteem voor consumentenklachten ingevoerd, dat het merendeel van de grote landen waar we actief zijn, bestrijkt; in 2007 zal het Dumex-klachtensysteem opgaan in ons centrale systeem. Wanneer zich tekortkomingen in de kwaliteit of productintegriteit voordoen, dan managen wij dat via ons crisismanagementsysteem. We hanteren een beproefde aanpak die is gebaseerd op drie belangrijke uitgangspunten: openheid, eerlijkheid en tijdigheid. Onze crisismanagers wereldwijd worden jaarlijks getraind. De effectiviteit van dit systeem wordt voortdurend bewaakt door een commissie die bestaat uit vertegenwoordigers van de divisies en die rapporteert aan de Raad van Bestuur.

Afhankelijk van één productiefaciliteit

De concentratie van de productie in een beperkt aantal productiefaciliteiten kan ertoe leiden dat we geen producten aan onze klanten kunnen leveren in het geval van een langdurige productieonderbreking in één van de fabrieken. Dit risico bestaat eveneens voor eventuele gebeurtenissen bij externe leveranciers die eindproducten voor ons fabriceren. Onderbrekingen kunnen onder andere voortvloeien uit sabotage of terreur, arbeidsconflicten of natuurrampen. Een dergelijk voorval vond plaats in mei 2006, toen twee van de fabrieken van Sari Husada te Klaten in Indonesië schade opliepen door een aardbeving.

In 2006 zijn deze risico's herbeoordeeld; aan de hand van de resultaten zullen we nadere richtlijnen geven voor het opstellen van noodscenario's binnen ons eigen productieplatform en/of met externe fabrikanten. Daarnaast is verder gewerkt aan de verbetering van onze beveiligingsmaatregelen voor gebouwen en productiematerialen in de belangrijkste fabrieken, en zullen wij dit beleid de komende jaren met grote prioriteit voortzetten om het risico of het effect van een catastrofale gebeurtenis terug te brengen.

Risicomanagement *vervolg*

Afhankelijkheid van één leverancier

Als de levering van een basisingrediënt of verpakkingsmateriaal voor langere tijd achterblijft, zijn wij mogelijk niet in staat een aanzienlijke hoeveelheid van een product te produceren. Dit risico is voor Numico relatief beperkt, aangezien het bedrijf voor de meeste ingrediënten en verpakkingsmaterialen die worden ingekocht over een groot aantal leveranciers beschikt. Ons streven naar innovatie leidt echter voortdurend tot nieuwe ingrediënten en producten, en in gevallen waarin de leverancier patent heeft op een bestanddeel zou Numico mogelijk niet snel kunnen overstappen naar een andere leverancier.

We proberen dit risico te ondervangen door duurzame samenwerkingsverbanden aan te gaan met onze voornaamste leveranciers, en in 2006 hebben we het startsein gegeven voor het programma 'Partners for Growth' om deze banden verder aan te halen. Sinds 2005 werken we aan de implementatie van dual sourcing initiatieven binnen onze centrale inkooporganisatie. In 2007 beginnen we met het verder uitbreiden van dual sourcing over onze leveranciers.

In 2006 hebben we onze gedragscode voor leveranciers voorgelegd aan onze belangrijkste leveranciers. We gaan ervan uit dat een duurzame manier van werken in onze toeleveringsketen zal bijdragen aan de verbetering van onze producten en aan wederzijds gunstige en duurzame betrekkingen met onze toeleveranciers.

Onverwachte ontwikkelingen in onze opkomende markten

Bij onze beoordeling van de risico's van opkomende markten houden we rekening met de politieke en sociaal-economische bewegingen en de risico's van lokale zakelijke gebruiken en buitenlandse valuta.

Wij streven naar een evenwichtige portefeuille van gezonde, en geografisch goed gespreide, bedrijfsactiviteiten. We zijn aanwezig in West-Europa, Oost-Europa en de regio Azië-Pacific, en in twee landen in de regio Midden- en Zuid-Amerika. Met de overname van Dumex in 2006 versterkten wij onze bedrijfsactiviteiten in de regio Azië-Pacific maar is daarnaast ook onze aanwezigheid in de opkomende markten vergroot.

We hebben een krachtige, op elke afzonderlijke markt gerichte divisionele beheersstructuur met korte rapportagelijnen, waarmee elk issue kan worden gemanaged. Aangezien de situatie binnen de opkomende markten zeer snel kan veranderen, leggen we ons er zoveel mogelijk op toe om inzicht te krijgen in de risico's en snel te reageren op die problemen.

IT-beheersingsomgeving

De risico's van de IT-beheersingsomgeving liggen in de noodzaak om bedrijfsstandaarden voor bedrijfssystemen en -applicaties te ontwikkelen en gemeenschappelijke technologieplatforms te implementeren, met inbegrip van gedeelde infrastructuur en verdere integratie van data en systemen. In 2006 zijn risicoanalyses uitgevoerd voor 35 gedecentraliseerde IT-organisaties en formuleerden we concrete actieplannen. Daarnaast ontwikkelden en testten we een nieuw kader voor gegevensbeveiliging en beheer, dat in 2007 in al onze onderdelen als norm zal worden ingevoerd en onderworpen zal zijn aan interne audit.

De komende jaren zal de aandacht vooral uit blijven gaan naar de verbetering van bedrijfscontinuïteitsplannen, de versterking van het relatiebeheer met derden, implementatie van systemen en de verdere verankering van de naleving van de normen van onze interne IT-beheersingsomgeving. We zullen verdergaan met de implementatie van ERP-software in onze productiefaciliteiten als onderdeel van een breder programma voor de onderlinge koppeling van processen en procedures in onze productie- en toeleveringsketen. Regelmatig worden internationale bijeenkomsten met al onze IT-managers georganiseerd voor trainingen en kennis uitwisseling hetgeen bijdraagt aan continue ontwikkeling van onze IT.

Betrouwbaarheid van financiële verslaglegging

Onze bedrijfsvoering is wereldwijd decentraal georganiseerd. Vandaar dat we hechten aan een hoge kwaliteit en betrouwbaarheid van de financiële verslaglegging en aan een degelijke beheersomgeving. Belangrijk te vermelden is dat de nieuw overgenomen Dumex-organisatie in de regio Azië-Pacific gedurende 2006 in onze rapportagesystemen is geïntegreerd.

Continu monitoren en bewaken we de betrouwbaarheid van de verslaglegging via interne audits en financiële review bezoeken. In 2006 organiseerden we accounting en rapportage workshops voor onze wereldwijde financiële gemeenschap betreffende de nieuwe IFRS-standaarden voor financiële verslaglegging en ontwikkelden we aanvullende richtlijnen. Met succes is een wereldwijd project afgerond ter verbetering van de beheersing en analyse van productieresultaten en ter verhoging van de transparantie van het voorraadbeheer. Verder verbeterden we de kwaliteit en de timing van de periodieke financiële afsluiting.

Jaarlijks ontvangen we een bevestigingsbrief van de Managing Directors en Finance Directors van elke rapporterende entiteit en, voor zover van toepassing, van andere senior managers. Deze bevestigingsbrief betreft financiële verslaglegging, risicomanagement, integriteit, naleving en interne en andere beheersingsmaatregelen.

Risico's op het vlak van wet- en regelgeving

De sectoren waarin de onderneming opereert, worden gereguleerd door internationale, landelijke en plaatselijke overheden. Wijzigingen in de wet- en regelgeving kunnen van invloed zijn op onze bedrijfsvoering of strategie en de claims die we kunnen doen gelden voor wat betreft de gezondheidsbevorderende eigenschappen van onze producten. De onderneming is afhankelijk van de bereidheid van de detailhandel, de groothandel en andere distributeurs om onze producten te voeren en van de opname van onze klinische voedingsproducten in de door verzekeraars aangehouden lijsten van producten die voor vergoeding in aanmerking komen.

Numico redresseert de kwesties rond regulering, marketing en distributie door middel van een gezonde, professionele bedrijfsvoering, compliance met toepasselijke regelgeving en het beleid van gezondheidsautoriteiten en verzekeraars, kennis van concurrenten, een goede relatie met haar klanten en leveranciers en een effectief public affairs beleid. Numico probeert actief haar goede reputatie te waarborgen door richtlijnen vast te stellen, toe te zien op naleving daarvan door nadruk te leggen op integriteit, een van onze kernwaarden. Voorbeelden van deze initiatieven zijn de invoering van de gedragscode en de gedragscode voor werknemers en voor leveranciers en de daaraan gerelateerde opleidingsprogramma's en audits.

Financiële risico's

De financiële risico's houden specifiek verband met wijzigingen in rentetarieven, wisselkoersen en de behoefte aan liquiditeiten. Deze risico's worden centraal beheerd door de afdeling Treasury die onder direct toezicht van de Chief Financial Officer staat.

Er is een financiële commissie ingesteld die eens per kwartaal samenkomt. Deze commissie is verantwoordelijk voor het verhelpen van eventuele problemen, het beoordelen en aanpassen van het Treasury-beleid, het waken over de naleving van de Treasury-functie, het autoriseren van bepaalde typen financiële transacties en het goedkeuren van hedgingstrategieën. Derivaten worden uitsluitend gebruikt voor hedging doeleinden. De financiële risico's worden in samengevatte vorm besproken met de auditcommissie. Er is een controleschema dat ervoor zorgt dat alle Treasury-transacties op juiste wijze worden geautoriseerd, bewaakt en gerapporteerd.

In 2006 integreerden wij Dumex en voltooiden wij de implementatie van een Europese cashpool. Tevens hebben we een nieuwe kredietwaardigheidlijst van wederpartijen geïntroduceerd om onze kredietrisico's bij financiële instellingen zo goed mogelijk te kunnen beheren. Treasury-systemen zijn verder uitgebreid en een centraal elektronisch bankiersstelsel stelt ons nu in staat de autorisatieniveaus van de verschillende vestigingen te monitoren. In onze regio Azië-Pacific hebben we één hoofdbank geselecteerd en we zijn momenteel bezig deze structuur te implementeren.

In 2007 zullen we verdere verbeteringen aanbrengen in onze kasbeheerstructuren, IFRS 7 implementeren, onze kennis van valutarisico's verhogen en onze bankstructuren verder vereenvoudigen.

Renterisico

Om het risico van renteschommelingen te verminderen zetten we ten minste 60% van de rente van de uitstaande nettoschuld vast. Door de toepassing van verschillende schuldinstrumenten, rente-swaps en cross-currency swaps blijven we goed binnen dit beleid.

Valutarisico

Numico heeft te maken met schommelingen in valutakoersen, waarbij met name de koersen van het Britse pond, de Amerikaanse dollar, Aziatische valuta en de grote Oost-Europese valuta ten opzichte van de euro van belang zijn. We dekken onze materiële transactierisico's af om de volatiliteit te verminderen en risico's te beheersen die voortkomen uit schommelingen van vreemde valuta. Lokale entiteiten worden gefinancierd in hun eigen lokale valuta om het effect van schommelingen van vreemde valuta zoveel mogelijk te beperken. Het translatierisico is niet afgedekt.

Liquiditeitsrisico

Ons liquiditeitsrisico wordt beheerd op basis van de aanwezige marge onder het doorlopende syndicaat financieringsfaciliteit en andere aangegane faciliteiten. De positieve kasstroom van Numico in de afgelopen jaren heeft het risicoprofiel van de liquiditeitspositie van de onderneming aanmerkelijk verbeterd, en in 2006 zijn we er opnieuw in geslaagd de schuldenlast aanzienlijk te verlagen. Het looptijdprofiel van de schulden van de onderneming is goed gespreid over de tijd en omvat een doorlopende banksyndicaat financieringsfaciliteit die in 2010 afloopt, en diverse, in de Verenigde Staten geplaatste onderhandse leningen die aflopen tussen 2012 en 2017. De looptijd van de schulden sluit aan op onze kasstroomprognoses.

Beoordeling risicobeheer en interne controle

De risicobeheersings- en interne controlesystemen van Numico zoals hierboven in het algemeen beschreven, zijn ontworpen om de risico's die inherent zijn aan de operationele en financiële bedrijfsdoelstellingen tijdig te onderkennen en te bepalen hoe op deze risico's doelgericht kan worden gereageerd. Risicobeheer en alle acties die in het verslagjaar werden ondernomen, zijn gerapporteerd aan en besproken met de Raad van Commissarissen en zijn audit commissie.

Interne verklaringen van managers, reguliere evaluatie door het management, van het ontwerp en de invoering van risicobeheer- en interne controlesystemen en evaluatie binnen bedrijfs- en functionele auditcommissies zijn een integraal onderdeel van de aanpak op het gebied van risicomangement binnen Numico.

Op basis daarvan is de Raad van Bestuur naar beste weten van mening dat de risicobeheer- en interne controlesystemen op de financiële verslaglegging zorgen voor een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaglegging geen wezenlijke onjuistheden bevat, dat het risicobeheer en de controle-systemen in het verslagjaar op juiste wijze hebben gefunctioneerd en dat er geen aanleiding is om aan te nemen dat dit niet zo zal blijven. De jaarrekening biedt een accuraat beeld van de financiële situatie en de resultaten van de activiteiten van de onderneming en bevat de vereiste informatie.

Opgemerkt dient te worden dat het bovenstaande niet betekent dat deze systemen en procedures zekerheid bieden wat betreft het verwezenlijken van operationele en financiële bedrijfsdoelen, noch dat deze onjuiste opgaven, onjuistheden, fouten, fraude of het niet naleven van regels en voorschriften kunnen voorkomen.

Het bovenstaande in aanmerking nemende is de Raad van Bestuur van mening dat wordt voldaan aan de best practice bepaling II.1.4 van de Nederlandse corporate governance code, rekening houdend met de aanbevelingen van de monitoringcommissie corporate governance code over de toepassing daarvan.

Financiële ontwikkelingen

2006 was het tweede jaar van dubbelcijferige groei met verbeterde marges voor de onderneming.

Resultaten

Omzet

In 2006 nam de totale omzet van de groep toe met 31,9% tot € 2.623 miljoen. Op vergelijkbare basis nam de omzet 11,9% toe.

De totale omzet van Babyvoeding steeg met 43,1% en met 12,2% op vergelijkbare basis tot € 1.880 miljoen. In de totale omzet van Babyvoeding bedraagt de omzet van Numico € 1.506 miljoen (een toename van 10,4% op vergelijkbare basis) en die van Dumex € 374 miljoen (een toename van 20,2% op vergelijkbare basis). De babyvoedingsproducten van Dumex omvatten de geconsolideerde activiteiten als deel van de acquisitie van EAC Nutrition op 2 januari 2006.

De totale omzet van Klinische Voeding nam toe tot € 743 miljoen, een toename van 10,2%. Op vergelijkbare basis nam de omzet toe met 10,9%.

Bedrijfsresultaat voor amortisatie van immateriële activa (EBITA)

De EBITA exclusief bijzondere posten bedroeg € 483 miljoen (inclusief € (49) miljoen niet-toegerekende kosten), een stijging van 12,8% op vergelijkbare basis.

De EBITA van Babyvoeding steeg met 45,3% tot € 340 miljoen (exclusief bijzondere posten). Op vergelijkbare basis groeide de EBITA met 17,0%. In de EBITA voor Babyvoeding is € 57 miljoen opgenomen voor Dumex, hetgeen een toename van 34,6% is op vergelijkbare basis.

De EBITA van Klinische Voeding nam op vergelijkbare basis met 4,8% toe tot € 192 miljoen.

EBITA-marge

De EBITA-marge voor de onderneming, exclusief bijzondere posten, was 18,5% en 18,8% op vergelijkbare basis. In 2006 zijn de uitgaven voor advertentie en promotie met 22,4% gestegen, en die voor onderzoek en ontwikkeling met 20,6%.

De EBITA-marge van Babyvoeding bedroeg 18,1% in totaal en 18,6% op vergelijkbare basis. De EBITA-marge van Babyvoeding van Numico bedroeg 19,1% en die van Dumex 16,3% op vergelijkbare basis.

De EBITA-marge voor Klinische Voeding was 26,1% op vergelijkbare basis.

Financieringskosten

De financieringskosten bedroegen € (106) miljoen, vergeleken met € (91) miljoen in 2005. Deze aanzienlijke stijging is te wijten aan de schuld waarmee de acquisitie van Dumex is gefinancierd. Zonder deze financiering zouden de financieringskosten zijn gedaald door verdere afname van de schuldenlast, de toename van vrije kasstroom en de succesvolle verbetering van de vermogensstructuur sinds eind 2004.

Belastingen

In 2006 bedroegen de belastingen over het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening € (136) miljoen. Deze post bevatte een eenmalige ('non-cash') belastingafschrijving van € (36) miljoen in verband met de bijzondere waardevermindering van de latente belasting vordering door de verlaging van de Nederlandse vennootschapsbelasting van 29,1% naar 25,5% in 2007. De effectieve belastingdruk (exclusief deze eenmalige post) kwam in 2006 uit op 29,5%.

Winst per aandeel

De winst en de winst per aandeel bedroegen respectievelijk € 202 miljoen en € 1,06 (in 2005: € 198 miljoen en € 1,15). De genormaliseerde winst en de genormaliseerde winst per aandeel bedroegen respectievelijk € 274 miljoen (28,7% hoger dan de € 213 miljoen in 2005) en € 1,43 (15,9% hoger dan de € 1,24 in 2005).

Acquisities

Begin 2006 is de acquisitie van EAC Nutrition (Dumex) voltooid. De totale acquisitie- en integratiekosten bleven binnen het budget van € 35 miljoen. In juni hebben we de overname van de babyvoedingsactiviteiten van Golden Circle in Australië aangekondigd en in november de afstoting van de Coeliac activiteiten.

Werkkapitaal

De aanhoudende inspanningen van de onderneming om het handelswerkkapitaal als percentage van de omzet te verminderen, heeft geleid tot een verbetering met 390 basispunten tot 7,3% vergeleken met het voorafgaande jaar. Deze vermindering was te danken aan een afname van de vorderingen met 150 basispunten en een toename van crediteuren met 250 basispunten. De voorraad ligt in de lijn van vorig jaar. De onderneming gaat ervan uit dat er nog ruimte is voor verdere structurele verbeteringen van het werkkapitaal.

Investerings

De totale investeringsuitgaven bedroegen in 2006 € 132 miljoen ofwel 5% van de totale netto-omzet (2005: € 100 miljoen). Er zijn substantiële investeringen gedaan om de capaciteiten van onze productie-infrastructuur wereldwijd kracht bij te zetten, onze hoge normen inzake kwaliteit en voedselveiligheid verder te verhogen en ons innovatieprogramma voor groei te ondersteunen.

Kasstroom

De kasstroom uit operationele activiteiten bedroeg € 397 miljoen, als gevolg van de hogere winst en de verdere verbetering van het handelswerkkapitaal. De vrije kasstroom (de kasstroom vóór financieringsactiviteiten) bedroeg € 294 miljoen na de overname van Dumex ter hoogte van € 1.194 miljoen en de overname van Golden Circle.

Nettoschuld

De nettoschuldenpositie bedroeg € 1.418 miljoen per 31 december 2006, vergeleken met € 515 miljoen per 31 december 2005. De nettoschuld was aan het eind van 2005 betrekkelijk laag vanwege de ontvangsten als gevolg van de uitgifte van nieuwe aandelen in verband met de acquisitie van Dumex. Op 2 januari 2006 betaalde de onderneming € 1,2 miljard voor de aankoop van EAC Nutrition (Dumex), waarmee de nettoschuld werd verhoogd tot circa € 1,7 miljard.

In 2006 heeft de onderneming haar financieringsbronnen verder verbeterd en gediversifieerd. In juli werd een bilaterale leningsovereenkomst van € 80 miljoen gesloten. Dit heeft tezamen met een sterke kasstroom en een toegenomen gebruik van ons 'Commercial paper' programma van € 125 miljoen geleid tot het besluit de kredietfaciliteit met € 150 miljoen terug te brengen. Het nieuwe totaalbedrag van de kredietfaciliteit is nu € 1,1 miljard, waarvan € 625 miljoen aan het eind van het jaar is aangewend.

Op 31 december 2006 bedroeg de waarde van de uitstaande achtergestelde converteerbare obligaties € 351 miljoen. Het grootste deel daarvan had betrekking op de converteerbare obligatielening van € 345 miljoen tegen 3% rente die in 2010 vervalt.

Eigen vermogen

In 2006 is het niveau van het eigen vermogen aanzienlijk verbeterd. Het eigen vermogen bedroeg € 869 miljoen, vergeleken met € 680 miljoen eind 2005. De onderneming zal over 2006 een dividend van € 0,20 per gewoon aandeel uitkeren, onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het dividend zal – naar keuze van de aandeelhouder – geheel in gewone aandelen of geheel in contanten worden uitgekeerd.

Latente belastingvorderingen

Het saldo van de latente belastingvorderingen die voor het eerst in 2003 zijn opgenomen bedroeg € 303 miljoen (2005: € 362 miljoen). Dit is het saldo na een aanvullende aftrek van € 36 miljoen door de verdere tariefsverlaging van de Nederlandse vennootschapsbelasting van 29,1% naar 25,5% in 2007. De onderneming verwacht nog steeds dat dit fiscaal compensabel verlies over de komende zeven jaar kan worden benut.

Vooruitzichten

2006 was het tweede jaar van dubbelcijferige groei met verbeterde marges voor de onderneming. De onderneming verwacht dat in 2007 de omzet autonoom tussen de 10 en 12% zal toenemen. Deze autonome groei is gebaseerd op de resultaten van de onderneming in 2006 op vergelijkbare basis.

We verwachten dat de totale EBITA-marge tussen de 10 en 20 basispunten zal verbeteren, ondanks aanhoudende investeringen in productinnovaties en een toename in marketingkosten.

Deze vooruitzichten zijn gebaseerd op gelijkblijvende consolidatiegrondslagen en constante wisselkoersen, exclusief eenmalige posten en onder voorbehoud van onvoorziene omstandigheden.

Schiphol, 20 februari 2007

Jan Bennink
Chris Britton
Jean-Marc Huët
Niraj Mehra
Flemming Morgan
Ajai Puri

Verslag van *de Raad van Commissarissen*



We willen de Raad van Bestuur en alle medewerkers graag bedanken voor hun inzet voor en betrokkenheid bij de onderneming en haar ambitieuze doelen in dit gedenkwaardige jaar dat zeer de moeite waard was.



**Leden van de Raad van Commissarissen
in 2006 (van links naar rechts):**

- 1 Ofra Strauss
- 2 Hessel Lindenberg
- 3 Per Wold-Olsen
- 4 Rob Zwartendijk (voorzitter)
- 5 Barrie Spelling
- 6 Margaret Young
- 7 Steven Schuit

Voor nadere bijzonderheden verwijzen wij u graag naar pagina 102.

Verslag van de Raad van Commissarissen

2006 was een memorabel jaar voor Numico en de Raad van Commissarissen. We bleven de talrijke ontwikkelingen van de onderneming in West- en Oost-Europa op de voet volgen, maar veel van onze aandacht ging uit naar Azië-Pacific. Na de overname van Dumex aan het begin van het jaar brachten we een bezoek aan de belangrijkste vestigingen in China om een beter beeld te krijgen van dit nieuwe bedrijfs onderdeel. Na de verwoestende aardbeving, waardoor de dochteronderneming Sari Husada in Indonesië in mei was getroffen, werden we regelmatig op de hoogte gehouden van de buitengewone inspanningen die de werknemers daar leverden om hun levens en hun activiteit weer op te bouwen.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 3 mei 2006 werden Margaret Young en Ofra Strauss aangesteld als leden van de Raad van Commissarissen. Emiel van Veen trad af als lid. De Raad van Commissarissen spreekt zijn waardering uit voor de uiterst positieve bijdrage die Emiel van Veen met zijn specifieke kennis als voormalige CFO heeft geleverd aan de onderneming, met name tijdens de overgangperiode.

In dezelfde vergadering werd Rob Zwartendijk opnieuw benoemd als lid van de Raad van Commissarissen.

In juli 2006 heeft de Raad van Commissarissen het tweede duurzaamheidsverslag van Numico ontvangen. De Raad beschouwt dit als een aanzienlijke prestatie.

Verslag van de Raad van Commissarissen vervolg

De Raad van Commissarissen ziet toe op het beleid en de bedrijfsactiviteiten van de Raad van Bestuur en brengt verder advies uit in het belang van de onderneming en haar belanghebbenden. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.

Corporate Governance

Met volledige steun van de Raad van Commissarissen streeft de Raad van Bestuur ernaar voorop te lopen in corporate governance, aangezien transparantie en een betrouwbaar management uiterst belangrijk zijn om het vertrouwen van aandeelhouders in de onderneming te winnen en te behouden.

De Raad van Commissarissen evalueert zijn eigen functioneren ieder jaar. Deze beoordeling vond in 2006 plaats tijdens onze vergadering in februari, buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Eens in de twee jaar vindt een meer diepgaande beoordeling plaats op basis van het verslag van een externe deskundige, die gesprekken houdt met alle leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. Hierin wordt besproken hoe zij hun eigen functioneren beoordelen, als ook dat van de andere leden en dat van de Raad als geheel. Dit proces is in november in gang gezet en de resultaten zijn tijdens onze vergadering in februari 2007 besproken.

Samenstelling van de Raad van Commissarissen

Eind 2006 bestond de Raad van Commissarissen uit zeven leden. Nadere informatie over de leden en hun belangrijkste functies is te vinden op pagina 102 van dit verslag. We zijn van mening dat de Raad van Commissarissen zodanig is samengesteld dat de leden in het kader van het profiel ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook kritisch en onafhankelijk kunnen functioneren. Aangezien alle leden, met uitzondering van Steven Schuit, onafhankelijk zijn in de zin van de Nederlandse corporate governance code, voldoen we nu aan bepaling III.2.1 van de code.

De zittingstermijn van twee van de leden van de Raad van Commissarissen, te weten Hessel Lindenbergh en Per Wold-Olsen, loopt in 2007 af. In februari 2007 heeft de jaarlijkse zelfbeoordeling plaatsgevonden van de Raad van Commissarissen en is in het bijzonder gekeken naar het functioneren van deze twee leden. Op basis van deze beoordeling en de aanbeveling van de selectie- en benoemingscommissie hebben we besloten de aandeelhouders aan te bevelen beide leden opnieuw te benoemen voor een zittingstermijn van vier jaar. Meer informatie hierover vindt u in de agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor 2007 die op de website van de onderneming kan worden geraadpleegd.

Samenstelling van de Raad van Bestuur

Mark Wilson, President en CEO van EAC Nutrition vóór de overname door Numico, heeft onze activiteiten van Dumex in Azië, Australië en Nieuw-Zeeland in 2006 voortgezet. Hij was verantwoordelijk voor de integratie van Dumex in de grotere organisatie Numico. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 3 mei 2006 werd hij tevens aangesteld als lid van de Raad van Bestuur. In januari 2007 trok Mark Wilson zich terug als lid van de Raad van Bestuur. We hebben vervolgens bepaald dat het gezien de samenstelling van de Raad niet noodzakelijk was hem te vervangen.

Tijdens een Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders op 31 augustus 2006 werd Flemming Morgan aangesteld als lid van de Raad van Bestuur, als verantwoordelijke voor klinische voeding. Hij volgde Rudy Mareel op, die zijn functie in juli had neergelegd.

In februari 2006 heeft de Raad van Commissarissen buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur het functioneren van zowel de afzonderlijke leden als van de Raad van Bestuur in zijn geheel geëvalueerd. Het resultaat is besproken met de afzonderlijke leden van de Raad van Bestuur. In december 2006 hebben we de selectiecriteria en benoemingsprocedures voor de leden van de Raad van Bestuur besproken.

Vergaderingen van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen is in 2006 zes keer bijeengekomen. Voorts hebben er diverse telefonische vergaderingen plaatsgevonden. Geen enkel lid was vaak afwezig bij deze vergaderingen. Zoals hierboven uiteengezet hield de Raad één vergadering zonder de Raad van Bestuur om over het functioneren van de Raad van Bestuur en de individuele leden te spreken. Onze vergadering in Shanghai werd gewijd aan de strategie van de onderneming, waarbij het concurrentieveld en de verschillende groeiscenario's uitgebreid zijn besproken met de Raad van Bestuur. Daarnaast hebben we kennisgemaakt met de Dumex-organisatie en het senior management aldaar en hebben we de strategische opties voor China besproken.

Overzicht van activiteiten

De Raad van Bestuur legt de financiële kwartaalresultaten voor publicatie ter goedkeuring voor aan de auditcommissie en aan de volledige Raad van Commissarissen. De bedrijfsresultaten over 2006 waren in overeenstemming met de vooruitzichten en waren, met name wat betreft de omzetgroei, bijzonder positief. In december 2006 hebben we de begroting voor 2007 goedgekeurd.

De Voorzitter en CEO hebben het hele jaar door regelmatig contact onderhouden, mede waardoor de Raad van Commissarissen de bedrijfsvoering en de financiële ontwikkelingen van nabij heeft kunnen volgen.

We zijn door de respectievelijke bestuurders ook regelmatig geïnformeerd over de bedrijfsactiviteiten in de divisies Babyvoeding en Klinische Voeding.

Een nieuwe focus op duurzaam verantwoord ondernemen heeft geleid tot de invoering van een nieuwe gedragscode voor medewerkers en een daaraan gerelateerde code voor leveranciers en tot de publicatie van het tweede duurzaamheidsverslag van de onderneming.

Wij zijn tevens uitgebreid geïnformeerd over de nieuwe ontwikkelingen binnen Research en Development. Speciale aandacht ging uit naar de aankondiging dat er goede resultaten zijn geboekt met de ontwikkeling van een product voor patiënten die lijden aan de ziekte van Alzheimer. Ook hebben we gesproken over Operations, in het bijzonder over investeringen in nieuwe fabrieken en aanpassingen aan bestaande faciliteiten.

Het personeelsbeleid is ook een strategische kernaangelegenheid van de Raad van Commissarissen.

Commissies

De Raad van Commissarissen kent vier subcommissies: de auditcommissie, de governancecommissie, de selectie- en benoemingscommissie en de remuneratiecommissie. Nadere informatie over de samenstelling van deze commissies is te vinden op pagina 102 van dit verslag.

Auditcommissie

De auditcommissie kwam in 2006 vijfmaal bijeen, steeds in aanwezigheid van zowel de CFO als de externe accountant. Het management was bij een deel van de vergadering van februari afwezig, zodat de accountant zonder de Raad van Bestuur met de auditcommissie kon vergaderen. Margaret Young, financieel deskundige in de zin van de code, werd in augustus aangesteld als lid van de auditcommissie, ter vervanging van Emiel van Veen. De voorzitter van de auditcommissie, Hessel Lindenbergh, is tevens financieel deskundige in de zin van de code.

De bijeenkomsten waren zo gepland dat de commissie in staat was om aanbevelingen voor de Raad van Commissarissen voor te bereiden over de resultaten en verder om met de CFO en de accountant alle andere relevante zaken, zoals risicobeheer, controlesystemen, de gevolgen van IFRS (International Financial Reporting Standards), financiële verslaglegging en belastingplanning te bespreken. In december heeft de auditcommissie de bevindingen besproken die door de accountant waren uiteengezet in de zogeheten management letter.

In de bijeenkomsten van de auditcommissie zijn de resultaten over het boekjaar 2005, de kwartaalcijfers voor 2006 en de bijbehorende accountantsverklaringen en management letters beoordeeld. Bijzondere aandacht is besteed aan de gevolgen van de invoering van IFRS en de aanpassing van systemen aan IFRS in januari 2006.

De commissie besprak tevens de omvang van de werkzaamheden en de tarieven van de accountant om de doelmatigheid en de nauwkeurigheid van het auditproces en het honorarium en de onafhankelijkheid van de accountant te bewaken. De commissie evalueerde de werkzaamheden van de accountant om de Raad van Commissarissen te kunnen adviseren over de benoeming van de accountant door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De auditcommissie werd op de hoogte gehouden van de rechtszaken waarbij Numico betrokken is, met name over Ephedra in de VS en Kruidvat in Nederland. Tevens heeft de commissie een verslag ontvangen over Treasury en heeft zij gesproken over verzekeringsdekking, klokkenluiderrapportage en de implementatie van de gedragscode.

De interne audit werkt nauw samen met de accountant bij het voorbereiden van audits en bij het uitwisselen van bevindingen van plaatselijke audits. De auditcommissie is volledig op de hoogte gebracht van de reikwijdte en de resultaten van deze audits.

Selectie- en benoemingscommissie

De selectie- en benoemingscommissie kwam tweemaal bijeen en besprak de samenstelling van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur, de opvolging en de voorbereiding van de beoordelingen van de Raden.

Een van de taken van de selectie- en benoemingscommissie is het opstellen van een rooster van opvolging zowel voor de Raad van Commissarissen als voor de Raad van Bestuur. De commissie besprak de opvolging met de CEO in februari.

De selectie- en benoemingscommissie besprak de vacatures binnen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur in 2006. De commissie heeft de Raad van Commissarissen aanbevolen Margaret Young en Ofra Strauss aan te stellen als leden van de Raad van Commissarissen en Mark Wilson en Flemming Morgan als leden van de Raad van Bestuur.

Governancecommissie

De governancecommissie is opgericht in de vergadering van de Raad van Commissarissen van 10 augustus 2005. De commissie is in 2006 tweemaal bijeengekomen.

Het tweede duurzaamheidsverslag was een van de belangrijkste thema's waarover de commissie zich heeft gebogen. De commissie spreekt haar waardering uit voor dit verslag en de daarin opgenomen informatie. Het besluit om de GRI-richtlijnen op dit rapport toe te passen en het streven van de Raad van Bestuur om deze richtlijnen zo goed mogelijk te vertalen naar onze branche, wordt volledig gesteund door de commissie. De commissie besprak haar eigen agenda voor de toekomst en de omvang van haar taken in het licht van de taken van de auditcommissie. Voorts zijn de tenuitvoerlegging van de gedragscode en de gedragscode voor leveranciers nader bestudeerd, als ook de bijbehorende opleidings- en bewustmakingsprogramma's. Eén lid van de Raad van Bestuur, Niraj Mehra, werd aangesteld als verantwoordelijke voor de communicatie tussen de governancecommissie en de Raad van Bestuur.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie kwam in 2006 vier maal bijeen. De remuneratiecommissie neemt geen beslissingen over de bezoldiging maar doet voorstellen en aanbevelingen doen aan de Raad van Commissarissen over het bezoldigingsbeleid en de bezoldiging van individuele leden van de Raad van Bestuur, die door de Raad van Commissarissen worden bepaald op basis van het bezoldigingsbeleid. Het huidige bezoldigingsbeleid is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2004 goedgekeurd. Voor nadere informatie over dit beleid wordt verwezen naar het volledige remuneratieverslag in toelichting 31 van de geconsolideerde jaarrekening op pagina's 78 t/m 89, dat geacht wordt te zijn geïncorporeerd in dit verslag van de Raad van Commissarissen.

Jaarrekening 2006

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. heeft als onafhankelijke externe accountant de jaarrekening over 2006, zoals die door de Raad van Bestuur is opgesteld, gecontroleerd. De accountantsverklaring is opgenomen op pagina 99 van dit verslag. Wij hebben in de vergadering van 20 februari 2007 de jaarrekening over 2006 goedgekeurd.

Wij stellen de aandeelhouders voor om de jaarrekening 2006 zoals deze in dit jaarverslag is gepresenteerd, als zodanig vast te stellen.

We willen de Raad van Bestuur en alle medewerkers graag bedanken voor hun inzet voor en betrokkenheid bij de onderneming en haar ambitieuze doelen in dit gedenkwaardige jaar dat zeer de moeite waard was.

Schiphol, 20 februari 2007

Rob Zwartendijk (Voorzitter)
Hessel Lindenbergh
Steven Schuit
Barrie Spelling
Ofra Strauss
Per Wold-Olsen
Margaret Young

Inleiding op *de jaarrekening*



“We zijn erin geslaagd om een gezonde kasstroom te genereren door een aanhoudend hoge winstgevendheid en aanzienlijke terugdringing van het werkkapitaal.”

We hebben de financiële positie van Numico in 2006 verder weten te versterken en middelen gegenereerd om in de sterke groei van de onderneming te investeren. We hebben een gezonde kasstroom gegenereerd door een aanhoudend hoge winstgevendheid en aanzienlijke terugdringing van het werkkapitaal en hebben het hele jaar op een nog steviger en gediversifieerde kapitaalstructuur kunnen bouwen.

2006 stond in het teken van de afronding van een grote overname (Dumex) en een kleinere overname (Golden Circle) beiden in Azië-Pacific, tezamen met diverse desinvesteringen waarmee we onze portefeuille verder hebben geoptimaliseerd.

In 2006 hebben we onze processen en structuren voor risicobeheer van de lokale vestigingen ontwikkeld en zijn we verder gegaan met onze mogelijkheden te versterken om onze belangrijke bedrijfsrisico's te monitoren en deze in goede banen te leiden. We houden alle aspecten van onze risico-omgeving nauwlettend in de gaten omdat we weten dat dit doorslaggevend is voor het succes van de onderneming en onze stakeholders. Nadere informatie over onze benadering van risicomanagement is te vinden op pagina's 36 t/m 39 van dit verslag.

Overnames in 2006

De afgelopen jaren was onze kernstrategie voornamelijk gericht op autonome groei. Deze strategie blijft geheel overeind. We zullen wel selecte overnames doen indien (i) deze in lijn liggen met onze strategie van hoge groei en hoge marges; (ii) deze kunnen worden geïntegreerd zonder te veel aandacht af te leiden binnen de organisatie; en (iii) deze binnen een redelijk tijdsbestek waarde kunnen genereren.

De overname van Dumex is begin 2006 afgerond. Deze werd gefinancierd door een combinatie van schuld en eigen vermogen, die ook werd benut om de balans te versterken. In juni hebben we de overname van de babyvoedingsactiviteiten van Golden Circle in Australië aangekondigd. Beide ondernemingen zijn nu volledig geïntegreerd.

We hebben tevens gewerkt aan de vereenvoudiging van de eigendomsstructuur van een aantal van onze dochterondernemingen, in het belang van transparantie en goed bestuur. Onze dochteronderneming Sari Husada is met een proces gestart om van de Indonesische beurs te gaan. Voorts hebben we onze joint venture-relatie met HTMa in Duitsland vereenvoudigd en hebben we een leveringsovereenkomst voor de lange termijn gesloten met deze thuiszorgorganisatie.

Optimalisering van onze portefeuille

We zijn bijna aan het einde van onze inspanningen om de portefeuille te stroomlijnen, een proces dat over een aantal jaren is uitgestrekt. Na de overname van Dumex hebben we een uitgebreide analyse verricht van de concurrentie in alle landen. We hebben geconcludeerd dat voor de babyvoedingsactiviteiten in India en de Filipijnen aanzienlijke investeringen nodig waren voor het opbouwen van een duurzame en winstgevende bedrijfsvoering. We hebben dan ook besloten de bedrijfsactiviteiten in India af te stoten en de activiteiten in de Filipijnen te sluiten. Tevens hebben we een granenfabriek in China verkocht. Met de afronding van deze activiteiten is Dumex volledig geïntegreerd, binnen de geplande kosten van € 35 miljoen.

Een verdere strategische beoordeling van de toekomst van onze Coeliac-activiteiten is in augustus 2006 in gang gezet. Op basis hiervan hebben we vastgesteld dat Coeliac niet meer aansluit op de kernactiviteiten van de bredere portefeuille van Klinische Voeding. In november hebben we aangekondigd dit onderdeel te hebben verkocht aan Dr Schär, marktleider in Europa op het gebied van glutenvrije voeding.

Sterkere financiële positie

We zijn hoge niveaus van operationele kasstroom blijven genereren, die in 2006 € 397 miljoen bedroegen. Onze balans is ook aanzienlijk verbeterd. De nettoschuld bedroeg € 1.418 miljoen aan het einde van het jaar. Niettemin zijn we in staat gebleken door het jaar heen substantiële investeringen te doen. We zijn doorggegaan met het verbeteren van onze wereldwijde productie-infrastructuur, hebben onze hoge normen inzake kwaliteit en voedselveiligheid verder verhoogd en hebben geïnvesteerd in ons ambitieuze programma voor product vernieuwing. De totale investeringen bedroegen 5,0% van de netto-omzet, wat hoger is dan die in de afgelopen jaren, maar dit werd volledig gecompenseerd door significante verbeteringen van het werkkapitaal.

We hebben ons in het bijzonder ingezet voor verbetering van het werkkapitaal binnen de overgenomen ondernemingen Mellin en Dumex. Dit heeft geleid tot een substantiële terugdringing van het werkkapitaal in het geval van Dumex. Onze aandacht is daarbij voornamelijk uitgegaan naar schulden en vorderingen en het zorgen voor gelijkblijvende voorraadniveaus. Uit de resultaten blijkt dat we onze doelstellingen ruimschoots hebben verwezenlijkt met een verbetering van 390 basispunten voor de gehele onderneming. Het werkkapitaal heeft de afgelopen vier jaar een zeer positieve ontwikkeling doorgemaakt. Wij verwachten dat deze trend zich in 2007 voortzet. We zullen ons ook nader gaan toeleggen op het verbeteren van overig werkkapitaal.

Meer gediversifieerde kapitaalstructuur

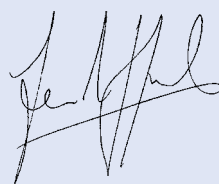
In 2005 zijn we ons gaan toeleggen op verdere diversificatie van onze kapitaalstructuur. We hebben een onderhandse plaatsing in de VS gedaan en aan het eind van dat jaar kon met de verhoging van ons aandelenkapitaal een deel van de overname van Dumex worden gefinancierd. In 2006 hebben we de diversificatie van onze financiële middelen voortgezet door handelspapier uit te geven en een bilaterale bankovereenkomst aan te gaan. De schulden van de onderneming kennen nu een goed looptijdprofiel tegen aantrekkelijke kosten.

Kasbeheer blijft hoog op de agenda staan. In 2006 hebben we stappen ondernomen ter optimalisering van onze cashpooling, verbetering van de daarmee verband houdende IT-systemen en consolidatie van onze bankrekeningen en -systemen. Deze initiatieven worden in 2007 voortgezet.

Zoals verwacht hebben we onze latente belastingvordering middels een succesvolle overeenkomst met de Nederlandse belastingdienst veiliggesteld. De onderneming verwacht een effectieve belastingdruk van circa 25-27% met een feitelijk te betalen belastingtarief van rond de 20% in 2007.

Eerste uitkering van dividend in vier jaar

In 2006 hebben we voor het eerst sinds 2002 dividend aangekondigd en uitgekeerd. De pay-out ratio van het dividend was 12%, hetgeen Numico's profiel weerspiegelt van een snelgroeiende onderneming met hoge marges. In 2007 hebben we opnieuw een dividendvoorstel aangekondigd. Numico zal de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorstellen om over 2006 een dividend uit te keren van € 0,20 per gewoon aandeel.



Jean-Marc Huët
Chief Financial Officer

Jaarrekening 2006

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst- en verliesrekening	49
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	50
Geconsolideerde balans	51
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	52
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	53
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	62
1 Gesegmenteerde informatie	62
2 Overige opbrengsten	63
3 Overige inkomsten	63
4 Kosten van personeelsbeloningen	63
5 Bijzondere waardeverminderingen	63
6 Overige kosten	64
7 Financieringskosten en overige financiële baten	64
8 Belastinglasten	64
9 Netto verlies uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	64
10 Winst per aandeel	65
Toelichting op de geconsolideerde balans	66
11 Materiële vaste activa	66
12 Immateriële activa	67
13 Financiële activa	69
14 Latente winstbelastingen	69
15 Financiële derivaten	71
16 Voorraden	71
17 Handelsdebiteuren	71
18 Overige vorderingen	71
19 Geldmiddelen en kasequivalenten	72
20 Vaste activa aangehouden voor verkoop	72
21 Eigen vermogen	73
22 Minderheidsbelangen	73
23 Leningen	74
24 Personeelsbeloningen	76
25 Voorzieningen	78
26 Overige verplichtingen	78
27 Handelscrediteuren	78
28 Overige schulden	78
29 Bedrijfscombinaties	78
30 Informatieverschaffing over verbonden partijen	79
31 Remuneratie	79
32 Niet uit de balans blijvende verplichtingen	90
33 Gebeurtenissen na balansdatum	90
Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht	91

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige winst- en verliesrekening	92
Enkelvoudige balans	92
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	93
Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening	93
34 Overige baten en lasten (na belasting)	93
Toelichting op de enkelvoudige balans	93
35 Financiële vaste activa	93
36 Vorderingen op dochtermaatschappijen	94
37 Overige vorderingen	94
38 Liquide middelen	94
39 Eigen vermogen	95
40 Langlopende schulden	96
41 Kortlopende schulden	96
42 Garantieverbindingen	97
43 Informatieverschaffing over verbonden partijen	97

Overige gegevens

Voorgestelde winstbestemming	98
Accountantsverklaring	99
Rapport van de Stichting Continuïteit Numico N.V.	100
Onafhankelijkheidsverklaring	101
Leden van de Raad van Commissarissen en commissies	102
Leden van de Raad van Bestuur	103
Belangrijkste deelnemingen en wereldkaart	104
Gegevens aandeel en aandeelhouders	106
Definities	108

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

€ miljoen	Noot	2006	2005
Omzet	1	2.623	1.988
Overige opbrengsten	2	21	20
Totale opbrengsten		2.644	2.008
Overige inkomsten	3	26	28
Kosten van grondstoffen en verbruiksgoederen		(822)	(614)
Wijzigingen in voorraden van gereed product en halffabrikaten		(22)	(8)
Kosten van personeelsbeloningen	4	(539)	(432)
Afschrijving van materiële vaste activa	11	(39)	(25)
Amortisatie van immateriële activa	12	(15)	(10)
Bijzondere waardeverminderingen	5	(19)	–
Overige kosten	6	(785)	(587)
Totale kosten		(2.241)	(1.676)
Bedrijfsresultaat	1	429	360
Financieringskosten	7	(106)	(91)
Overige financiële baten	7	16	30
Aandeel in de winst van joint venture		2	3
Winst vóór belastingen		341	302
Belastinglasten	8	(136)	(101)
Winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		205	201
Netto verlies uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	9	(2)	–
Winst		203	201
<i>Beschikbaar voor</i>			
Aandeelhouders	21	202	198
Minderheidsbelangen	22	1	3
		203	201
Winst per aandeel uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	10		
Gewone winst per aandeel (€)		1,07	1,15
Verwaterde winst per aandeel (€)		1,04	1,11
Verlies per aandeel uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	10		
Gewoon en verwaterd verlies per aandeel (€)		(0,01)	–

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

€ miljoen	Noot	2006	2005
Reële-waardewinsten en -verliezen kasstroomafdekkingen (na aftrek van belasting)		21	(2)
Actuariële winsten en verliezen toegezegd-pensioenregelingen	24	7	(11)
Valutakoersverschillen		(93)	20
Overige		2	-
Netto resultaat direct verwerkt in het eigen vermogen	21, 22	(63)	7
Winst		203	201
Totaalresultaat		140	208
Beschikbaar voor:			
Aandeelhouders		138	204
Minderheidsbelangen		2	4
		140	208

Geconsolideerde balans

€ miljoen	Noot	31 december 2006	31 december 2005
Vaste activa			
Materiële vaste activa	11	438	336
Immateriële activa	12	2.132	767
Financiële activa	13	12	26
Latente winstbelastingen	14	303	362
Financiële derivaten	15	–	9
		2.885	1.500
Flottende activa			
Voorraden	16	252	194
Handelsdebiteuren	17	312	283
Overige vorderingen	18	76	68
Belastingvorderingen		13	10
Financiële derivaten	15	–	2
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	280	1.457
		933	2.014
Vaste activa aangehouden voor verkoop	20	23	22
		956	2.036
Totaal activa	1	3.841	3.536

€ miljoen	Noot	31 december 2006	31 december 2005
Eigen vermogen			
Kapitaal en reserves beschikbaar voor aandeelhouders	21	869	680
Minderheidsbelangen	22	4	2
Totaal eigen vermogen		873	682
Langlopende verplichtingen			
Leningen	23	1.491	1.913
Personeelsbeloningen	24	101	110
Voorzieningen	25	6	7
Overige verplichtingen	26	67	50
Latente winstbelastingen	14	377	181
Financiële derivaten	15	30	13
		2.072	2.274
Kortlopende verplichtingen			
Handelscrediteuren	27	374	254
Overige schulden	28	251	168
Belastingenschulden		80	73
Leningen	23	171	62
Voorzieningen	25	14	22
Financiële derivaten	15	6	1
		896	580
Totaal verplichtingen	1	2.968	2.854
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		3.841	3.536

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

€ miljoen	Noot	2006	2005
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		568	380
Ontvangen rente		16	14
Betaalde rente		(78)	(75)
Betaalde winstbelastingen		(109)	(56)
Netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		397	263
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Ontvangsten uit verkochte materiële vaste activa en immateriële activa		21	17
Investeringsuitgaven		(132)	(100)
Bedrijfscombinaties – EAC Nutrition	29	(1.194)	–
Bedrijfscombinaties – Golden Circle	29	(13)	–
Bedrijfscombinaties – Mellin		–	(198)
Acquisities – toename van deelneming in Sari Husada	12	–	(95)
Ontvangsten uit verkochte deelnemingen		10	16
Verstreckte financiële activa aan derden	13	(6)	(5)
Ontvangen aflossingen op aan derden verstreckte financiële activa	13	4	4
Gebruikte kasstroom uit hoofde van investeringsactiviteiten		(1.310)	(361)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Uitgegeven aandelen voor de financiering van de aankoop van EAC Nutrition	21	–	541
Inkoop aandelen door dochtermaatschappijen		–	(6)
Opbrengsten uit overige uitgegeven aandelen – aandelenopties	21	37	9
Betaalde dividenden aan aandeelhouders van de vennootschap	21	(14)	–
Betaalde dividenden aan minderheidsaandeelhouders		–	(5)
Ontvangsten uit hoofde van onderhandse plaatsingen in de VS		–	508
Gebruik van kredietfaciliteit	23	25	1.495
Aflossingen op kredietfaciliteit	23	(490)	(635)
Uitgifte van converteerbare obligatieleningen	23	1	2
Aflossingen van converteerbare obligatieleningen	23	(2)	(627)
Ontvangsten uit hoofde van overige lange-termijn bankleningen	23	80	–
Aflossingen op overige korte-termijn leningen		(10)	–
Gebruik van 'commercial paper'	23	93	31
Netto kasstroom uit hoofde van financieringsactiviteiten		(280)	1.313
Valutakoersverschillen op geldmiddelen, kasequivalenten en bankschulden		–	(8)
Mutatie in geldmiddelen, kasequivalenten en bankschulden		(1.193)	1.207
Geldmiddelen, kasequivalenten en bankschulden 1 januari		1.427	220
Geldmiddelen, kasequivalenten en bankschulden 31 december		234	1.427
Bankschulden 31 december	23	46	30
Geldmiddelen en kasequivalenten 31 december	19	280	1.457

Wij verwijzen naar de toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Algemene informatie

Inleiding

Koninklijke Numico N.V. (de vennootschap) en haar dochtermaatschappijen produceren, distribueren en verkopen babyvoeding en klinische voeding. De vennootschap heeft wereldwijd fabrieken en verkoopt haar producten in West-Europa, Oost-Europa, Azië-Pacific en de rest van de wereld.

Koninklijke Numico N.V. is een naamloze vennootschap die in Nederland is opgericht en gevestigd. Het vestigingsadres is Schiphol Boulevard 105, 1118 BG Luchthaven Schiphol. De vennootschap is statutair gevestigd te Amsterdam, Nederland. De vennootschap is genoteerd aan de Euronext-effectenbeurs.

Deze geconsolideerde jaarrekening werd op 20 februari 2007 door de Raad van Commissarissen geautoriseerd voor publicatie en wordt voorgelegd ter goedkeuring aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 25 april 2007.

De jaarrekening van de vennootschap bestaat uit de enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke Numico N.V. en de geconsolideerde jaarrekening. De enkelvoudige winst- en verliesrekening is verkort weergegeven in overeenstemming met artikel 402, Titel 9 van Boek 2 van het Nederlands Burgerlijk Wetboek.

Belangrijkste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards ('IFRS') en haar interpretaties zoals die door de International Accounting Standards Board ('IASB') zijn vastgesteld en tevens door de Europese Commissie zijn aanvaard. Alle grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn consequent toegepast, tenzij anders aangegeven. In de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening zijn in de cijfers van 2005 enkele reclassificaties toegepast om deze overeenkomstig de 2006 presentatie weer te geven. De geconsolideerde jaarrekening over het boekjaar 2005 was de eerste volgens IFRS opgestelde jaarrekening. Voor de overgang van de Nederlandse verslaggevingsgrondslagen naar IFRS, verwijzen wij naar noot 31 in de geconsolideerde jaarrekening 2005.

Toepassing van nieuwe en/of herziene grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

In 2006 heeft de IASB IFRS 8 Bedrijfssegmenten gepubliceerd. Deze wordt echter niet van kracht vóór 1 januari 2009 en is daarom niet door de vennootschap toegepast. De wijzigingen in IAS 19 Personeelsbeloningen, die op 1 januari 2006 van kracht werden en de mogelijkheid bieden actuariële resultaten te verwerken in het eigen vermogen, zijn door de vennootschap toegepast per 2005. De vennootschap past per 1 januari 2006 ook de wijzigingen in IAS 21 De gevolgen van wisselkoerswijzigingen toe. De gevolgen voor de geconsolideerde jaarrekening hiervan zijn niet materieel.

In 2006 heeft de International Financial Reporting Interpretation Committee ('IFRIC') van de IASB vijf nieuwe interpretaties gepubliceerd, die echter nog niet gelden voor de vennootschap aangezien deze pas van kracht worden voor verslagperiodes die beginnen op of na 1 mei 2006 dan wel 1 juni 2006 (respectievelijk IFRIC 8 en IFRIC 9) of vanwege het feit dat de interpretaties nog niet zijn aanvaard door de Europese Commissie (IFRIC 10, IFRIC 11 en IFRIC 12). Naar verwachting zullen de gevolgen van deze nieuwe interpretaties voor de vennootschap niet groot zijn. De vennootschap heeft echter wel per 1 januari 2006 de onderstaande nieuwe interpretatie toegepast, die in 2004 werd gepubliceerd door de IFRIC en aanvaard door de Europese Commissie in 2005:

- > IFRIC 4 Vaststelling of een overeenkomst een lease-overeenkomst bevat

Onderstaande in eerdere jaren door de IASB en de IFRIC gepubliceerde nieuwe en/of herziene standaarden en interpretaties, die in 2006 zijn aanvaard door de Europese Commissie, zijn irrelevant met betrekking tot de bedrijfsactiviteiten van de vennootschap of nog niet van kracht:

- > IFRS 1 Eerste toepassing van International Financial Reporting Standards (herziene versie)
- > IFRS 4 Verzekeringscontracten (herziene versie)
- > IFRS 6 Exploratie en evaluatie van minerale hulpbronnen
- > IFRS 7 Financiële instrumenten: informatievervalsing
- > IAS 1 Presentatie van de jaarrekening – toelichting kapitaal (herziene versie)
- > IAS 39 Financiële instrumenten: opname en waardering (herziene versie)
- > IFRIC 5 Belangen in ontmantelings-, herstel- en milieusaneringsfondsen
- > IFRIC 6 Verplichtingen die voortvloeien uit deelneming aan een specifieke markt – Afgedankte elektrische en elektronische apparatuur
- > IFRIC 7 Toepassing van de aanpassingsmethode in overeenstemming met IAS 29 Financiële verslaggeving in economieën met hyperinflatie

Belangrijkste *waardering*sgrondslagen

De vennootschap verwacht dat de toepassing van deze standaarden en interpretaties in de toekomst geen materiële gevolgen zal hebben voor haar geconsolideerde jaarrekening als deze eenmaal van kracht en/of toepasselijk zijn, met uitzondering van IFRS 7, die een uitbreiding van de toelichtingen rondom financiële instrumenten met zich mee zal brengen. Deze standaard zal echter geen gevolgen hebben voor de classificatie en waardering van de financiële instrumenten van de vennootschap.

Grondslagen van verslaglegging

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld volgens de historische-kostprijsgrondslag, tenzij anders aangegeven. Baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarin de prestaties geleverd zijn.

Consolidatiegrondslagen

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de jaarrekening van de vennootschap en die van de entiteiten waarover zij zeggenschap heeft, haar dochtermaatschappijen. Van zeggenschap is sprake wanneer de vennootschap het financiële en operationele beleid van een entiteit kan bepalen met als doel voordeel te behalen uit de activiteiten ervan. Bij de vaststelling of er sprake is van zeggenschap wordt ook rekening gehouden met potentiële stemrechten.

De resultaten van gedurende het jaar overgenomen of afgestoten dochterondernemingen zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening vanaf de effectieve datum van de verworven zeggenschap dan wel tot de effectieve datum van de verkoop, al naar gelang. Waar nodig zijn aanpassingen aangebracht in de jaarrekeningen van dochterondernemingen om hun grondslagen voor waardering en resultaatbepaling in overeenstemming te brengen met die van de vennootschap.

Alle onderlinge transacties, balansposten, inkomsten- en kostenposten worden geëlimineerd. Minderheidsbelangen in het eigen vermogen van geconsolideerde dochtermaatschappijen worden afzonderlijk van het belang van de vennootschap erin verantwoord. Minderheidsbelangen bestaan uit de hoogte van die belangen op het moment van de overname plus het minderheidsaandeel in de verandering in het eigen vermogen sinds de overname.

Transacties met minderheidsbelangen

Volgens het beleid van de vennootschap worden transacties met minderheidsbelangen behandeld als transacties met externe partijen. Verkopen van aandelen in minderheidsbelangen die gehouden worden door de vennootschap resulteren in winst of verlies voor de vennootschap die worden verwerkt in de winst- en verliesrekening. Aankopen van aandelen in minderheidsbelangen kunnen resulteren in goodwill. De waarde van deze goodwill is het verschil tussen het betaalde bedrag en het verkregen aandeel in de boekwaarde van het eigen vermogen van de dochtermaatschappij.

Vreemde valuta

Functionele en presentatievaluta

Posten die zijn opgenomen in de jaarrekening van elke dochtermaatschappij van de vennootschap worden bepaald middels de valuta van de primaire economische omgeving waarin deze dochtermaatschappijen opereren ('de functionele valuta').

Transacties en saldi

Bij het opstellen van de jaarrekeningen van de afzonderlijke entiteiten zijn transacties in valuta anders dan de functionele valuta van de entiteit ('vreemde valuta') opgenomen tegen de op de dag van die transacties geldende wisselkoersen. Op elke balansdatum worden monetaire posten in vreemde valuta omgerekend tegen de op balansdatum geldende wisselkoersen.

Valutakoersverschillen ten gevolge van de afhandeling van transacties in vreemde valuta en van de omrekening van monetaire posten worden opgenomen in de winst- en verliesrekening, tenzij deze in aanmerking komen om als kasstroomafdekkingen te worden opgenomen in het eigen vermogen.

Dochtermaatschappijen

Ten behoeve van de geconsolideerde jaarrekening zijn de activa en passiva van de dochterondernemingen van de vennootschap omgerekend naar euro's tegen de op de balansdatum geldende wisselkoersen. Inkomsten- en uitgavenposten worden omgerekend tegen de gemiddelde wisselkoersen gedurende de verslagperiode. Eventueel optredende valutakoersverschillen worden geëlimineerd als eigen vermogen en overgebracht naar de reserve valutakoersverschillen van de vennootschap. Dergelijke omrekenverschillen worden verwerkt in de winst- en verliesrekening in de periode waarin de dochteronderneming wordt afgestoten.

Gesegmenteerde informatie

De primaire gesegmenteerde informatie van de vennootschap is gebaseerd op de segmentatie van bedrijfsactiviteiten in de divisies Babyvoeding en Klinische Voeding. Elk segment bevat activa en activiteiten met risico's en rendementen die onderscheidend zijn voor het segment. De kosten opgenomen in de divisies Babyvoeding en Klinische Voeding zijn met name kosten die direct toewijsbaar zijn aan deze segmenten. Niet-toegerekende inkomsten en uitgaven zijn opgenomen als afzonderlijk segment en omvatten centrale overheadkosten, centrale projectkosten en alle andere posten die niet kunnen worden toegerekend.

De secundaire segmentatie is gebaseerd op geografische segmentatie. Elk geografisch segment heeft zijn eigen specifieke economische risico's en rendementen.

Gesegmenteerde informatie is een weerspiegeling van de management- en interne rapportagestructuur van de vennootschap.

Bedrijfscombinaties

Overnames van dochterondernemingen worden verantwoord volgens de overnamemethode. De kostprijs van een bedrijfscombinatie wordt gesteld op de reële waarde van de opgegeven activa, de uitgegeven aandelen en de per de overnamedatum gemaakte kosten of aangegane verplichtingen, plus de direct aan de bedrijfscombinatie toe te schrijven kosten. Verkregen identificeerbare activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen die voldoen aan de voorwaarden voor opname worden gewaardeerd tegen reële waarde op de overnamedatum, met uitzondering van vaste activa aangehouden voor verkoop en groepen activa die worden afgestoten, welke worden opgenomen tegen de reële waarde minus verkoopkosten. Het verschil tussen de overnamekosten en de reële waarde van het verkregen aandeel in het eigen vermogen wordt opgenomen als goodwill. Goodwill en andere correcties van de reële waarde na de overname van buitenlandse dochterondernemingen worden opgenomen in lokale valuta en omgerekend tegen de op de balansdatum geldende wisselkoersen. Eventuele valutakoersverschillen die hieruit resulteren, worden ten gunste of ten laste van het eigen vermogen gebracht.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen. De kosten bestaan onder meer uit de uitgaven die direct aan de aanschaf toe te schrijven zijn en overboekingen uit het eigen vermogen van winst en/of verlies op kwalificerende kasstroomafdekkingen voor de aanschaf van materiële vaste activa in vreemde valuta. Wanneer het waarschijnlijk is dat de met de post verbonden toekomstige winsten ten bate zullen komen van de vennootschap en de kosten ervan betrouwbaar kunnen worden vastgesteld, worden de navolgende kosten naar gelang opgenomen in de boekwaarde van het actief of verwerkt als een afzonderlijk actief. De boekwaarde van vervangen delen wordt niet langer opgenomen. Ontvangen overheidssubsidies voor de aankoop van activa worden op de boekwaarde in mindering gebracht, waardoor het geactiveerde nettobedrag en toekomstige afschrijvingskosten worden verlaagd. Door middel van langlopende financiële leases gefinancierde activa worden geactiveerd en afgeschreven in overeenstemming met het beleid van de vennootschap inzake materiële vaste activa.

De afschrijvingen zijn berekend met de lineaire methode om de kostprijzen aan hun restwaarden toe te rekenen op basis van de geschatte gebruiksduur, rekening houdend met de van toepassing zijnde restwaarden. Op grond wordt niet afgeschreven. Restwaarden en gebruiksduren worden op elke balansdatum beoordeeld en zo nodig aangepast. Materiële vaste activa in aanbouw en/of in bestelling worden niet afgeschreven. Na oplevering van een project worden de activa gereclassificeerd in de juiste categorieën. Vanaf die datum wordt afgeschreven.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde, wordt deze onmiddellijk afgeschreven tot de realiseerbare waarde, in overeenstemming met het onderstaande beleid van de vennootschap inzake bijzondere waardeverminderingen van activa.

Boekwinsten en -verliezen die voortvloeien uit de verkoop of buitengebruikstelling van materiële vaste activa worden verwerkt in de winst- en verliesrekening van het jaar waarin de verkoop plaatsvond. Deze worden opgenomen in de post 'Afschrijving van materiële vaste activa'.

Goodwill

Goodwill is het verschil tussen de kostprijs van een bedrijfscombinatie en de reële waarde van de netto verkregen identificeerbare activa. Goodwill verkregen bij de overname van dochterondernemingen wordt opgenomen onder immateriële activa, terwijl goodwill verkregen bij de overname van joint ventures wordt opgenomen onder 'Belangen in joint ventures'. Goodwill wordt aanvankelijk als actief opgenomen tegen kostprijs en vervolgens gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen. Voor bijzondere waardevermindering van goodwill wordt op jaarbasis geëvalueerd of gebeurtenissen of wijzigingen in omstandigheden er op wijzen dat de boekwaarde niet geheel realiseerbaar is. Bij de afstoting van een dochteronderneming of joint venture wordt de toegeschreven hoeveelheid goodwill meegenomen bij het bepalen van de met de afstoting gerealiseerde winst of verlies.

Merken en licenties

De vennootschap verwerkt door bedrijfscombinaties verworven merken, voorzover deze afzonderlijk geïdentificeerd en betrouwbaar gewaardeerd kunnen worden.

Merken die geacht worden een onbepaalde gebruiksduur te hebben worden niet geamortiseerd, maar worden ten minste eens per jaar getoetst op bijzondere waardevermindering en zodra er aanwijzingen zijn dat hun boekwaarde aangetast is. Merken met een bepaalde gebruiksduur worden lineair geamortiseerd over de geschatte gebruiksduur. Verworven merken worden tegen historische kostprijs opgenomen.

Intern gegenereerde merken worden niet opgenomen. Daarmee samenhangende uitgaven worden ten laste gebracht van de winst- en verliesrekening in de periode waarin deze zijn gedaan.

Verworven octrooien en licenties worden aanvankelijk als actief opgenomen tegen kostprijs en vervolgens gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie. Amortisatie wordt berekend volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur, waarbij deze niet langer kan zijn dan de contractperiode.

Overige immateriële activa

Onderzoek en ontwikkeling

Kosten voor onderzoek worden verwerkt in de winst- en verliesrekening wanneer deze ontstaan. Intern gegenereerde immateriële activa worden alleen opgenomen als het betreffende proces of product commercieel en technisch levensvatbaar is, in de toekomst naar verwachting winst zal genereren en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De kosten hiervan bestaan voornamelijk uit personeelsbeloningen.

Geactiveerde ontwikkelkosten worden lineair geamortiseerd over de geschatte gebruiksduur vanaf het moment dat de betreffende producten worden gecommmercialiseerd. Geactiveerde ontwikkelkosten van nog niet in gebruik zijnde producten worden jaarlijks getoetst op bijzondere waardevermindering. Ontwikkelkosten waarbij geen intern gegenereerde immateriële activa kunnen worden onderscheiden, worden ten laste gebracht van de winst- en verliesrekening in de periode waarin deze zijn gemaakt. Ontwikkelkosten die eenmaal ten laste zijn gebracht van de winst- en verliesrekening worden later niet meer als actief opgenomen.

Software

Kosten in verband met ontwikkeling en onderhoud van software worden verwerkt in de winst- en verliesrekening wanneer deze ontstaan.

Kosten met een direct verband met de productie van door de vennootschap in eigendom gehouden identificeerbare, unieke softwareproducten die vermoedelijk opbrengsten zullen genereren die de kosten te boven gaan in een periode van meer dan een jaar, worden opgenomen als immateriële activa. De kosten hiervan bestaan voornamelijk uit personeelsbeloningen ten behoeve van softwareontwikkeling plus een toepasselijk deel van de relevante overheadkosten. Kosten voor softwarelicenties worden geactiveerd op basis van de kosten die zijn gemaakt om de software te verwerven en te gebruiken. Ontwikkelkosten met betrekking tot computersoftware en aangekochte software worden lineair geamortiseerd over de geschatte gebruiksduur.

Belangrijkste *waarderingsgrondslagen*

Bijzondere waardeverminderingen van niet-financiële activa

De boekwaarden van activa met een onbepaalde gebruiksduur (zoals goodwill en bepaalde merken) en nog niet in gebruik zijnde immateriële activa, worden niet structureel geamortiseerd, maar eens per jaar beoordeeld op bijzondere waardevermindering, of wanneer gebeurtenissen of gewijzigde omstandigheden aangeven dat de boekwaarden mogelijk niet realiseerbaar zijn. Alle andere niet-financiële activa worden beoordeeld op bijzondere waardevermindering wanneer gebeurtenissen of gewijzigde omstandigheden aangeven dat de boekwaarden mogelijk niet kunnen worden gerealiseerd. Een verlies wegens bijzondere waardevermindering wordt opgenomen wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde, dat wil zeggen de reële waarde minus de verkoopkosten of de hogere gebruikswaarde.

Om de bijzondere waardevermindering te beoordelen, worden activa op de laagste niveaus waarop sprake is van afzonderlijk te identificeren kasstromen, samengebracht in KGE's (kasstroomgenererende eenheden), oftewel eenheden waarvan verwacht wordt dat deze baat zullen hebben van de synergetische effecten in de betreffende bedrijfscombinaties. Goodwill wordt toegewezen aan die KGE's die geacht worden profijt te hebben van de bedrijfscombinatie waaruit de goodwill is ontstaan.

Indien de realiseerbare waarde van een actief of een KGE lager wordt geraamd dan de boekwaarde ervan, wordt de boekwaarde verlaagd tot de realiseerbare waarde en wordt een overeenkomstige bijzondere waardevermindering verwerkt in de winst- en verliesrekening. Wanneer de realiseerbare waarde van een KGE lager is dan de boekwaarde, wordt het verlies wegens bijzondere waardevermindering in eerste instantie verwerkt door middel van een lagere boekwaarde voor de aan de eenheid toegeschreven goodwill, en vervolgens door afschrijving op de overige activa van de eenheid, naar evenredigheid van de boekwaarden ervan. Verliezen wegens bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening onder 'Bijzondere waardeverminderingen' en worden vermeld in de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening.

Wanneer een verlies door bijzondere waardevermindering, anders dan voor goodwill, later teniet wordt gedaan, wordt de boekwaarde van het actief verhoogd tot de herziene realiseerbare waarde, maar niet tot een waarde hoger dan de boekwaarde die zou zijn opgenomen als er in de voorafgaande jaren geen sprake zou zijn geweest van bijzondere waardeverminderingen. Dergelijke terugboekingen worden verwerkt in de winst- en verliesrekening.

Bijzondere waardeverminderingen van goodwill worden niet in latere perioden teruggeboekt.

Belangen in joint ventures

Joint ventures zijn alle entiteiten waarover de vennootschap krachtens een contractuele overeenkomst gezamenlijk de zeggenschap uitoefent. Belangen in joint ventures worden eerst tegen kostprijs en vervolgens op basis van de netto-vermogenswaarde verantwoord.

Het aandeel van de vennootschap in het nettoresultaat van de joint ventures na overname wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening onder 'Aandeel in de winst van joint ventures'. De grondslagen voor waardering en resultaatbepaling van de joint ventures zijn, waar nodig, in overeenstemming gebracht met die van de vennootschap.

Ongerealiseerde winsten op transacties tussen de vennootschap en haar joint ventures worden geëlimineerd naargelang het belang van de vennootschap in de joint ventures. Mutaties in het eigen vermogen van joint ventures worden verwerkt naar rato van het belang van de vennootschap in de joint ventures.

Onder 'Belangen in joint ventures' is bij acquisitie verkregen goodwill opgenomen, alsmede goodwill ten gevolge van een bij de betreffende partner in de joint venture geplaatste put-optie voor de overname van hun aandelen.

Ongerealiseerde verliezen worden ook geëlimineerd, tenzij de transactie aangeeft dat er sprake is van een bijzondere waardevermindering van het overgedragen actief.

Overige financiële activa

Leningen en vorderingen en overige vorderingen met een looptijd van meer dan een jaar worden verantwoord tegen geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode voor verdiscontering.

Vorraden

Vorraden van grondstoffen, verbruiksgoederen en emballage worden gewaardeerd tegen kostprijs volgens de FIFO-formule (eerst in, eerst uit) of lagere opbrengstwaarde, dat wil zeggen de geschatte verkoopprijs minus de verkoopkosten. De kostprijs bestaat uit de inkoopprijs van materialen en andere kosten die moeten worden gemaakt om deze naar de huidige locatie en in de huidige staat te brengen. Deze aanvullende kosten bestaan onder meer uit vervoer, verzekering en kortingen.

Vorraden halffabrikaat en gereed product worden gewaardeerd tegen fabricagekostprijs of lagere opbrengstwaarde volgens de FIFO-formule. Bij de fabricagekostprijs is inbegrepen de standaard inkoopprijs van materialen en de directe en indirecte fabricagekosten. Indirecte fabricagekosten hebben betrekking op huisvestingskosten, technische diensten, logistieke kosten en productieoverheadkosten. Financieringskosten zijn niet inbegrepen. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het normale handelsverkeer, minus de verkoopkosten.

Bij verkoop van voorraden wordt de boekwaarde verwerkt als kosten in dezelfde periode als de gerelateerde inkomsten. Het bedrag van de afschrijving van voorraden tot de opbrengstwaarde en alle overige voorraadverliezen worden opgenomen als kosten in de periode waarin de afschrijving of de verliezen ontstaan.

Handelsdebiteuren

Handelsvorderingen met een looptijd van minder dan een jaar worden verantwoord tegen de reële waarde op de transactiedatum. Vervolgens worden deze verantwoord tegen geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode, onder aftrek van een eventuele voorziening voor oninbare vorderingen. Deze voorziening wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening onder 'Overige kosten' als er objectieve aanwijzingen zijn dat de vordering niet zal worden geïnd. De hoogte van de voorziening wordt per geval berekend. Reeds afgeschreven bedragen die later toch nog worden geïnd, worden als creditpost onder 'Overige kosten' verantwoord.

Vaste activa aangehouden voor verkoop

Vaste activa en groepen activa die worden afgestoten worden geïnclassificeerd als voor verkoop aangehouden, als hun boekwaarde vooral door middel van verkoop wordt gerealiseerd en niet door voortgaand gebruik. Aan deze voorwaarde wordt slechts dan voldaan wanneer de verkoop zeer waarschijnlijk is en het vast actief of de groepen activa die worden afgestoten onmiddellijk en in de huidige toestand verkocht kunnen worden.

Vaste activa en groepen activa die worden afgestoten die zijn geïnclassificeerd als voor verkoop aangehouden worden gewaardeerd tegen de boekwaarde of lagere reële waarde minus de verkoopkosten.

Op deze activa wordt niet meer afgeschreven zodra zij worden geïnclassificeerd als aangehouden voor verkoop.

Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen en kasequivalenten omvatten kasgelden, banksaldi en bankdeposito's en andere zeer liquide korte-termijnbeleggingen die direct converteerbaar zijn in een bekende hoeveelheid contanten en die onderhevig zijn aan slechts een onbetekenend risico dat de waarde ervan verandert. Bankschulden worden op de balans opgenomen als kortlopende leningen.

Aandelenkapitaal

Gewone aandelen worden geïnclassificeerd als eigen vermogen. De direct aan de uitgifte van nieuwe aandelen of opties toe te schrijven kosten worden in het eigen vermogen verwerkt als vermindering (na aftrek van belastingen) van de opbrengst.

Uitgekeerd dividend wordt opgenomen onder kortlopende verplichtingen in de periode waarin het voorstel voor dividendverdeling wordt goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Opties op eigen aandelen worden verantwoord als een verplichting.

Leningen

Leningen worden als kortlopend geïnclassificeerd, tenzij de vennootschap een onvoorwaardelijk recht heeft verrekening van de schuld uit te stellen tot ten minste de 12 maanden na de balansdatum.

Bankleningen

Leningen worden eerst tegen de reële waarde opgenomen, na aftrek van de transactiekosten. Vervolgens worden deze verantwoord tegen geamortiseerde kostprijs met de effectieve-rentemethode. Het verschil tussen de opbrengst (na aftrek van de transactiekosten) en de verrekenings- of aflossingswaarde wordt in de winst- en verliesrekening verwerkt over de periode van de leningen volgens de effectieve-rentemethode.

Converteerbare obligatieleningen

Obligatieleningen die de houder desgewenst kan converteren in aandelenkapitaal worden gezien en verantwoord als samengestelde financiële instrumenten, bestaande uit een vreemd-vermogenscomponent en een eigen-vermogenscomponent.

Op de dag van uitgifte wordt de reële waarde van de vreemd-vermogenscomponent van een converteerbare obligatie geschat op basis van een marktrente voor een gelijksoortige, niet-converteerbare obligatie. Dit bedrag wordt op geamortiseerde kostprijsbasis als verplichting opgenomen tot het moment van conversie of einde van de looptijd. Het restant, zijnde het verschil tussen de opbrengst van de converteerbare lening en de aan de vreemd-vermogenscomponent toegekende reële waarde, hetgeen het recht van de houder vertegenwoordigt om de obligatielening te converteren in aandelenkapitaal, wordt toegerekend aan de conversie-optie. Deze conversie-optie wordt verantwoord in het eigen vermogen, na aftrek van belasting. De eigen-vermogenscomponent blijft de gehele looptijd van het schuld papier gelijk, tenzij er wordt geconverteerd. De aan de converteerbare lening gerelateerde opgebouwde reserve valt dan vrij ten gunste van de ingehouden winst.

Personeelsbeloningen

De vennootschap heeft diverse pensioenregelingen. Deze regelingen worden in het algemeen gefinancierd met premiebetalingen aan verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen, die periodiek worden vastgesteld aan de hand van actuariële berekeningen. De vennootschap kent zowel toegezegd-pensioenregelingen als toegezegde-bijdragenregelingen.

Toegezegd-pensioenregelingen

Een toegezegd-pensioenregeling is een regeling waarbij een pensioenbedrag wordt vastgesteld dat de medewerker bij pensionering ontvangt. De hoogte van dat bedrag hangt gewoonlijk af van factoren als leeftijd, dienstjaren en salaris.

De in de balans opgenomen verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen is de contante waarde van de verplichting per balansdatum verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen. De verplichting voor de toegezegde pensioenen wordt jaarlijks berekend door onafhankelijke, externe actuarissen volgens de 'projected unit credit'-methode. De contante waarde van de verplichting voor toegezegde pensioenen wordt bepaald door verdiscontering van de verwachte toekomstige kasstromen, op basis van interesttarieven van hoogwaardige bedrijfsobligaties in de valuta van de pensioenuitkering en met een looptijd die ongeveer gelijk is aan die van de betreffende verplichting.

Actuariële winsten en verliezen voortkomend uit ervaringsaanpassingen en gewijzigde actuariële veronderstellingen worden direct en volledig verantwoord in het eigen vermogen.

Pensioenkosten voor verstreken diensttijd worden direct verantwoord in de winst- en verliesrekening voorzover de aanspraken met betrekking tot de uitkeringen reeds verleend zijn. Anders worden deze lineair afgeschreven over de gemiddelde periode tot de aanspraken worden verleend.

Alle componenten van de periodieke pensioenlasten, waaronder rentekosten en verwacht rendement op de fondsbeleggingen, worden als deel van de kosten van personeelsbeloningen opgenomen onder het bedrijfsresultaat.

Belangrijkste *waardering*sgrondslagen

Toegezegde-bijdrageregelingen

Een toegezegde-bijdrageregeling is een regeling waarbij de vennootschap vaste bijdragen aan pensioenverzekeraars betaalt en geen verdere betalingsverplichtingen heeft als de bijdragen eenmaal zijn betaald. Betalingen in het kader van toegezegde-bijdrageregelingen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening wanneer deze verschuldigd zijn.

Overige non-activiteitsregelingen

In sommige landen voorziet de vennootschap in overeenstemming met plaatselijk gebruik in andere non-activiteitsregelingen dan pensioenregelingen, bijvoorbeeld betaling van premies voor levensverzekeringen. De grondslagen voor financiële verslaggeving zijn gelijk aan die van de lange-termijn, niet-gefinancierde toegezegd-pensioenregelingen.

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

Andere langetermijnpersoneelsbeloningen zijn die welke deel uitmaken van het beloningspakket, zoals beloningen wegens jubilea en uitkeringen wegens arbeidsongeschiktheid en sabbatsverlof. Deze verplichtingen worden op dezelfde wijze als toegezegd-pensioenregelingen berekend. Alle actuariële winsten en verliezen op overige langetermijnpersoneelsbeloningen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening. Het als verplichting voor overige langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen bedrag omvat de contante waarde van de verplichting voor de toegezegde uitkeringen.

Voorzieningen

Voorzieningen worden opgenomen wanneer er een feitelijke of juridisch afdwingbare verplichting uit hoofde van een transactie of gebeurtenis in het verleden bestaat, het aannemelijk is dat een uitstroom aan middelen nodig zal zijn om aan deze verplichting te voldoen, en een betrouwbare inschatting van het bedrag van de verplichting mogelijk is.

Verplichtingen die voortvloeien uit herstructureringsplannen worden opgenomen wanneer vóór de balansdatum gedetailleerde, formele plannen zijn opgesteld en gecommuniceerd, en wanneer er een redelijke verwachting bestaat dat deze plannen zullen worden uitgevoerd.

De langlopende voorzieningen zijn tegen de contante waarde opgenomen. Deze verdisconteringen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening onder 'Financieringskosten'.

Handelscrediteuren en overige schulden

Handelscrediteuren en overige schulden betreffen schulden met een looptijd van korter dan 1 jaar. Deze worden aanvankelijk opgenomen tegen de reële waarde op transactiedatum en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs met de effectieve-rentemethode.

Opbrengstenverantwoording

Omzet

De omzet bestaat uit de ontvangen of te ontvangen tegenprestatie voor de verkoop van goederen na aftrek van BTW en betalings- en afnamekortingen. Verkoop van goederen wordt opgenomen indien de economische eigendom van de goederen overgaat op de koper, en de ermee verbonden toekomstige winsten ten bate zullen komen van de vennootschap en de kosten betrouwbaar kunnen worden gewaardeerd. Bij verkoop met recht op teruggave maakt de vennootschap op het moment van verkoop op basis van ervaring een schatting om een voorziening te treffen voor dergelijke teruggaven.

Overige opbrengsten

Opbrengsten uit royalty's en provisies worden overeenkomstig het betreffende contract toegerekend aan de verslagperiode. Opbrengsten uit diensten aan derden worden verantwoord in de periode waarin deze worden verleend.

Overheidssubsidies

Ontvangen overheidssubsidies in verband met onderzoek en ontwikkeling worden verwerkt in de winst- en verliesrekening in de perioden waarin de betreffende kosten zijn gemaakt en worden onder 'Overige opbrengsten' geboekt. Overheidssubsidies worden opgenomen tegen de reële waarde wanneer er een redelijke zekerheid is dat de subsidie zal worden ontvangen en dat de vennootschap zal voldoen aan de verbonden voorwaarden.

Op aandelen gebaseerde betalingen

De vennootschap kent een regeling die voorziet in beloning in de vorm van aandelen voor bepaalde werknemers. Ieder jaar biedt de vennootschap aandelenopties en prestatiegerelateerde aandelen aan de leden van de Raad van Bestuur en senior management aan, waarvoor nieuwe aandelen worden uitgegeven.

De vennootschap brengt de reële waarde van de op aandelen gebaseerde betalingen, aandelenopties en prestatiegerelateerde aandelen (inclusief de Stock Appreciation Rights, oftewel SAR's) onder 'Kosten van personeelsbeloningen' ten laste van de winst- en verliesrekening gespreid over de wachtperiode. Een overeenkomstig bedrag wordt, na aftrek van belasting, in het eigen vermogen opgenomen. Deze component wordt overgeboekt bij uitoefening van de opties en SAR's of na het onvoorwaardelijk worden van de prestatiegerelateerde aandelen. Voor de bij uitoefening van de opties ontvangen opbrengst worden het aandelenkapitaal en agio gecrediteerd, na aftrek van de transactiekosten.

De reële waarde van de op aandelen gebaseerde beloningsregelingen wordt berekend met het Monte Carlo-simulatiemodel.

De veronderstellingen inzake de verwachte aantallen uitoefenbare aandelenopties en uit te geven prestatiegerelateerde aandelen zijn mede gebaseerd op marktgerelateerde en niet-marktgerelateerde toezeggingvoorwaarden. Het aantal aandelenopties en het aantal prestatiegerelateerde aandelen worden op elke balansdatum beoordeeld en zo nodig herzien. De invloeden van een herziening van de niet-marktgerelateerde voorwaarden op de oorspronkelijke schattingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening, met een dienovereenkomstige aanpassing in het eigen vermogen.

Financiële baten en lasten

De rentebaten en -lasten worden tijdevenredig verwerkt onder 'Financieringskosten' volgens de effectieve-rentemethode. De rentebaten en lasten worden toegewezen aan de periode waarop deze betrekking hebben. Valutakosten en renteswaps worden opgenomen onder 'Overige financiële baten en lasten'.

Belastingen

De belastinglast is het totaal van de huidige verschuldigde belasting en latente belastingen.

De huidige verschuldigde belasting is gebaseerd op de belastbare winst over het jaar. Belastbare winst verschilt van de in de winst- en verliesrekening gerapporteerde winst, aangezien inkomsten en uitgaven die in andere jaren belastbaar dan wel aftrekbaar zijn en posten die nooit belastbaar of aftrekbaar zijn, er niet in worden meegenomen.

Latente winstbelasting wordt berekend volgens belastingtarieven die op de balansdatum (substantieel) zijn vastgesteld. Latente winstbelastingen worden opgenomen over de verschillen tussen de vorderingen en verplichtingen in de geconsolideerde jaarrekening en de overeenkomstige in de berekening van de belastbare winst toegepaste belastinggrondslagen, en worden geheel verantwoord op basis van periodotoerekening. Latente winstbelasting verplichtingen worden in het algemeen opgenomen voor alle belastbare tijdelijke verschillen en latente winstbelasting vorderingen voorzover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn om de tijdelijke verschillen te kunnen realiseren. Dergelijke vorderingen en verplichtingen worden niet opgenomen wanneer de tijdelijke verschillen voortkomen uit goodwill of uit de aanvankelijke opname (anders dan in het geval van een bedrijfscombinatie) van overige vorderingen en verplichtingen in een transactie die noch de belastbare winst, noch de boekhoudkundige winst beïnvloedt.

Latente winstbelasting vorderingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen voortvloeiend uit investeringen in dochterondernemingen, behalve wanneer de timing van de herziening van het tijdelijke verschil door de vennootschap bepaald wordt en wanneer het waarschijnlijk wordt geacht dat het tijdelijke verschil in de nabije toekomst niet zal aflopen.

Op elke balansdatum worden de boekwaarden van latente winstbelasting vorderingen beoordeeld en zo nodig verlaagd in zoverre het niet langer waarschijnlijk is dat voldoende belastbare winst beschikbaar zal zijn om de vordering geheel of gedeeltelijk te innen.

Latente winstbelastingen worden gewaardeerd tegen de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn in de periode waarin de verplichting wordt afgewikkeld of de vordering wordt gerealiseerd. Latente winstbelastingen worden ten gunste c.q. ten laste van het resultaat gebracht, tenzij deze betrekking hebben op posten die direct in het eigen vermogen worden verwerkt. In dat geval worden deze ook in het eigen vermogen verwerkt.

Latente winstbelasting vorderingen en -verplichtingen worden uitsluitend gesaldeerd indien er een wettelijke basis is om winstbelasting vorderingen te verrekenen met de door dezelfde belastingdienst geheven belasting en de vennootschap de intentie heeft winstbelasting vorderingen en winstbelasting verplichtingen te verrekenen.

Leasing

Leases waarbij alle risico's en beloningen die verbonden zijn aan het eigendom van het geleasede item aan de lessee worden overgedragen, worden als financiële lease geïnclassificeerd. Alle overige leases worden geïnclassificeerd als operationele leases.

Via financiële leasecontracten verkregen activa worden als activa van de vennootschap gewaardeerd tegen de reële waarde of lagere contante waarde van de minimale leasetermijnen. Deze worden afgeschreven in overeenstemming met het beleid van de vennootschap inzake materiële vaste activa of over de kortere leaseperiode. De overeenkomstige verplichting ten opzichte van de lessor wordt als een financiële leaseverplichting in de balans opgenomen onder 'Leningen (langlopende verplichtingen)'. Leasebetalingen worden zodanig verdeeld over financieringskosten en verlaging van de leaseschuld dat de rentevoet over het resterende deel van de schuld gelijk blijft. De financieringskosten worden ten laste gebracht van de winst- en verliesrekening en opgenomen onder 'financieringskosten'.

Betalingen uit hoofde van operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Ontvangen en te ontvangen prikkels in het kader van nieuwe operationele leases worden eveneens lineair over de leaseperiode verdeeld.

Belangrijkste *waarderingsgrondslagen*

Financiële derivaten en afdekkingsinstrumenten

Opname en waardering

Derivaten worden aanvankelijk opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens tegen de reële waarde geherwaardeerd.

Classificatie

Te ontvangen posten uit hoofde van langlopende financiële derivaten worden opgenomen onder 'Financiële derivaten (vaste activa)', behalve die met een looptijd van minder dan twaalf maanden en derivaten die niet in aanmerking komen voor hedge accounting. Deze worden geclassificeerd als 'Financiële derivaten (vlottende activa)'.
Te betalen posten uit hoofde van langlopende financiële derivaten worden opgenomen onder 'Financiële derivaten (niet-vlottende passiva)', behalve die met een looptijd van minder dan twaalf maanden. Deze worden geclassificeerd als 'Financiële derivaten (vlottende passiva)'.

Hedge accounting

De methode voor het verantwoorden van het resultaat is afhankelijk van de vraag of het derivaat een afdekkings-instrument is en, zo ja, van de aard van de af te dekken post. Bij aanvang van de transactie documenteert de vennootschap de relatie tussen afdekkings-instrumenten en afgedekte posten, evenals de doelstellingen van haar risicobeheer en de strategie voor het uitvoeren van diverse afdekkingstransacties. De vennootschap documenteert eveneens haar evaluatie, zowel bij aanvang van de afdekking als op continue basis, van de vraag of de voor het afdekken van transacties gebruikte derivaten een zeer effectieve compensatie bieden voor wijzigingen in de reële waarde of kasstroom van afgedekte posten.

De vennootschap gebruikt twee soorten hedge accounting:

Reële waarde-afdekking

De vennootschap dekt haar valutaposities af met valutaswaps. Wijzigingen in de reële waarde van derivaten die zijn toegewezen en in aanmerking komen als reëlewaarde-afdekkingen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening, samen met eventuele wijzigingen in de reële waarde van afgedekte passiefposten die toe te schrijven zijn aan het afgedekte risico.

Kasstroomafdekking

De vennootschap dekt haar valuta-posities, ontstaan door in- en verkopen en renterisico, voornamelijk af door een combinatie van termijncontracten, kruiselingse-valuta renteswaps en renteswaps. Wijzigingen in de reële waarde van derivaten die zijn toegewezen en in aanmerking komen als kasstroomafdekkingen worden opgenomen in het eigen vermogen voorzover deze effectief zijn. Cumulatieve bedragen in het eigen vermogen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer de afgedekte post opgenomen wordt in de winst- en verliesrekening, bijvoorbeeld als de voorspelde transactie plaatsvindt. Het resultaat van het niet-effectieve deel wordt direct verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Wanneer een afdekkingsinstrument vervalt, wordt verkocht of niet meer voldoet aan de criteria voor hedge accounting, blijft een alsdan in het eigen vermogen opgenomen cumulatief resultaat opgenomen in het eigen vermogen en wordt het verantwoord wanneer de voorgenomen transactie uiteindelijk in de winst- en verliesrekening wordt verwerkt. Wanneer een voorgenomen transactie niet langer verwacht wordt door te gaan, wordt het in het eigen vermogen opgenomen cumulatieve resultaat direct overgeboekt naar de winst- en verliesrekening.

Schattingen en veronderstellingen bij de toepassing van de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling van de vennootschap

Schattingen en oordelen worden voortdurend geëvalueerd en zijn gebaseerd op ervaring en andere factoren, zoals verwachtingen ten aanzien van toekomstige gebeurtenissen die gelet op de omstandigheden redelijk worden geacht.

Schattingen van de reële waarde

De reële waarde van op actieve markten verhandelde financiële instrumenten is gebaseerd op genoteerde marktprijzen op de balansdatum. Voor het bepalen van de reële waarde van derivaten en financiële instrumenten die niet op een actieve markt worden verhandeld, heeft de vennootschap gebruikgemaakt van contantwaardemodellen volgens veronderstellingen die overwegend zijn gebaseerd op marktcondities per de balansdatum.

Schattingen en veronderstellingen

De vennootschap gebruikt voor haar verantwoording schattingen en veronderstellingen ten aanzien van de toekomst. De in de verantwoording verwerkte schattingen zijn vrijwel nooit gelijk aan het uiteindelijke resultaat. Schattingen en veronderstellingen betreffende de opname en bijzondere waardevermindering van goodwill en merken zijn gerelateerd aan geschatte toekomstige kasstromen van de KGE's. Voor de vaststelling van kasstromen zijn inzicht en inschattingen gebruikt uit de strategische plannen en de lange-termijnvooruitzichten van de vennootschap. De benodigde gegevens voor de uitvoering van het onderzoek op bijzondere waardevermindering zijn gebaseerd op de inschattingen van het management met betrekking tot toekomstige kasstromen, waarbij inschattingen voor de omzetgroei en winstmarges onontbeerlijk zijn.

De vennootschap gebruikt actuariële methoden om een betrouwbare schatting te maken van de aan medewerkers toekomende bedragen of beloningen wegens hun diensten in de huidige of eerdere periodes. De toegepaste actuariële veronderstellingen zijn demografisch en financieel van aard. De reële waarde van de fondsbeleggingen is gebaseerd op marktprijzen. Bij het ontbreken van marktprijzen wordt de reële waarde geschat met verdisconteerde kasstromen.

Om de kosten van op aandelen gebaseerde beloningen te kunnen bepalen, worden schattingen en aannames gemaakt ten aanzien van de reële waarde en het aantal aandelenopties en prestatiegerelateerde aandelen dat naar verwachting zal worden toegezegd. Deze schattingen en aannames zien met name toe op het verwachte verlooppercentage en, voor de prestatiegerelateerde aandelen, de mate waarin de prestatiecriteria zullen worden gerealiseerd. De schattingen en aannames worden jaarlijks beoordeeld en indien nodig, aangepast.

De vennootschap is in diverse rechtsgebieden inkomstenbelastingplichtig. Het bepalen van de wereldwijde verplichting voor winstbelasting is een gecompliceerd proces. Er zijn veel transacties en berekeningen waarvoor de uiteindelijke belastingvaststelling onzeker is tijdens de gewone bedrijfsuitvoering. Waar het definitieve belastingresultaat afwijkt van de oorspronkelijk opgenomen bedragen, heeft dit gevolgen voor de winstbelasting en de (latente) belastingpositie.

Kasstroomoverzicht

Het geconsolideerde kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Ontvangen en betaalde rente, betaalde belasting, ontvangen en betaald dividend, en investeringsuitgaven zijn gebaseerd op de werkelijke kasstromen.

Kasstroomen in vreemde valuta's zijn omgerekend tegen gemiddelde wisselkoersen. De valutakoersverschillen op de winst over het boekjaar en kassaldi zijn opgenomen onder 'Valutakoersverschillen op geldmiddelen, kasequivalenten en bankschulden'.

Financieel risicobeheer

Renterisico

Om het risico van rentefluctuaties af te dekken, fixeren wij tenminste 60% van de rente van de uitstaande nettoschuld van de vennootschap. Met behulp van leningen, obligaties, renteswaps en cross-currency swaps voldoen wij aan deze doelstelling. Per 31 december 2006 is 80% gefixeerd.

Valutarisico

De vennootschap heeft te maken met schommelingen in valutakoersen, waarbij met name de koers van het Britse pond, Aziatische valuta en de belangrijkste Oost-Europese valuta ten opzichte van de euro van belang zijn. Het beleid van de vennootschap is om de transactierisico's die voortkomen uit de schommelingen van vreemde valuta af te dekken. Wij hebben een systeem voor de verantwoording van afdekkingstransacties ingevoerd om het effect van volatiliteit van uitstaande valutatransacties op onze resultaten uit te sluiten. De lokale entiteiten worden bovendien gefinancierd in hun eigen valuta om valutaschommelingen op winst- en verliesrekeningen te voorkomen. Translatierisico's worden niet afgedekt.

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico wordt beheerd op basis van de aanwezige marge onder de doorlopende syndicaten kredietfaciliteit en andere specifieke faciliteiten. De positieve kasstroom van de vennootschap van de laatste jaren heeft het risicoprofiel van de liquiditeitspositie van de vennootschap aanmerkelijk verbeterd. In 2006 is de vennootschap er wederom in geslaagd om de schulden aanzienlijk te verlagen. Het looptijd profiel van de schulden van de vennootschap is goed gespreid over de tijd en omvat een doorlopende bank syndicaat financieringsfaciliteit die in 2010 afloopt, en diverse, in de Verenigde Staten geplaatste onderhandse leningen die aflopen tussen 2012 en 2017. De looptijd van de schulden sluit aan op onze kasstroomprognoses.

Kredietrisico

De vennootschap heeft geen aanmerkelijke concentraties van kredietrisico. Het beleid van de vennootschap is erop gericht dat producten worden verkocht aan klanten met een kredietwaardig verleden. Gelden worden gehouden en financiële transacties worden aangegaan met financiële instellingen met een hoge kredietwaardigheid.

Grondstoffenrisico

De blootstelling van de vennootschap aan schommelingen in de prijzen van grondstoffen is beperkt. Om het risico van volatiele grondstofprijzen te beheersen heeft de vennootschap prijsafspraken in haar inkoopcontracten verwerkt. De vennootschap maakt geen gebruik van afdekkingsinstrumenten om dit risico te beheersen.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

1 Gesegmenteerde informatie

Bedrijfssegmenten

€ miljoen

	2006				2005			
	Baby-voeding	Klinische Voeding	Niet-toe-gerekend	Totaal	Baby-voeding	Klinische Voeding	Niet-toe-gerekend	Totaal
Omzet	1.880	743	–	2.623	1.314	674	–	1.988
Overige opbrengsten	17	2	2	21	16	4	–	20
Totale opbrengsten	1.897	745	2	2.644	1.330	678	–	2.008
Overige inkomsten	–	26	–	26	–	28	–	28
Kosten	(1.574)	(548)	(46)	(2.168)	(1.107)	(516)	(18)	(1.641)
Afschrijving en amortisatie	(32)	(17)	(5)	(54)	(18)	(9)	(8)	(35)
Bijzondere waardeverminderingen	(4)	(15)	–	(19)	–	–	–	–
Bedrijfsresultaat (segment resultaat)	287	191	(49)	429	205	181	(26)	360
Aandeel in de winst van joint venture (noot 13)	–	2	–	2	–	3	–	3

	Baby-voeding	Klinische Voeding	Niet-toe-gerekend	Totaal	Baby-voeding	Klinische Voeding	Niet-toe-gerekend	Totaal
Gesegmenteerde activa ^a	2.841	327	673	3.841	1.187	284	2.065	3.536
Gesegmenteerde verplichtingen ^b	(485)	(162)	(2.321)	(2.968)	(295)	(109)	(2.450)	(2.854)

Overige gesegmenteerde posten

Investeringsuitgaven^c

	2006	2005
Materiële vaste activa	123	43
Immateriële activa	1.398	631

^a Gesegmenteerde activa bestaan voornamelijk uit materiële vaste activa, immateriële activa, voorraden, handelsdebiteuren en overige vorderingen. In 2005 bevatten de gesegmenteerde activa van Klinische Voeding tevens € 9 miljoen met betrekking tot een investering in een joint venture. Niet-toegerekende activa bevatten voornamelijk latente winstbelasting vorderingen, geldmiddelen en kasequivalenten.

^b Gesegmenteerde verplichtingen bestaan voornamelijk uit voorzieningen, handelscrediteuren en overige schulden. Niet-toegerekende verplichtingen bevatten voornamelijk leningen.

^c Investeringsuitgaven bevatten investeringen en acquisities als gevolg van bedrijfscombinaties

Geografische segmenten

Omzet € miljoen	2006	2005
West-Europa	1.472	1.317
Oost-Europa	364	323
Azië-Pacific	648	265
Rest van de Wereld	139	83
	2.623	1.988

Omzet wordt toegerekend op basis van het land waarin de afnemer is gevestigd.

Totale activa € miljoen	2006	2005
West-Europa	1.317	1.357
Oost-Europa	244	179
Azië-Pacific	1.637	31
Rest van de Wereld	38	106
Niet-toegerekend	605	1.863
	3.841	3.536

Investeringsuitgaven

materiële vaste activa € miljoen	2006	2005
West-Europa	80	63
Oost-Europa	19	19
Azië-Pacific	68	3
Rest van de Wereld	1	1
	168	86

Investeringsuitgaven immateriële activa € miljoen	2006	2005
West-Europa	102	556
Oost-Europa	1	3
Azië-Pacific	1.373	90
	1.476	649

Activa en investeringsuitgaven worden toegerekend op basis van het land waar de activa zich bevinden.

Aantal werknemers (in voltijds equivalenten)	2006	2005
Gemiddeld gedurende het jaar		
West-Europa	4.822	4.710
Oost-Europa	2.596	2.444
Azië-Pacific	4.715	3.296
Rest van de Wereld	367	286
	12.500	10.736

Het aantal werknemers buiten Nederland bedraagt 10.940 (2005: 8.710).

2 Overige opbrengsten

€ miljoen	2006	2005
Aan derden doorberekende diensten	11	9
Overige	10	11
	21	20

3 Overige inkomsten

Overige inkomsten omvatten voornamelijk opbrengsten uit de op 30 november 2006 aangekondigde desinvestering van de Coeliac-activiteiten, alsmede overheidssubsidies ter hoogte van € 3 miljoen, met name in het kader van onderzoek en ontwikkeling.

In 2005 betroffen overige inkomsten voornamelijk de ontvangst van niet uit de balans blijvende activa ten bedrage van € 25 miljoen en overheids-subsidies ter hoogte van € 3 miljoen. De niet uit de balans blijvende activa waren met name gerelateerd aan de in eerdere jaren afgestoten activiteiten in de Verenigde Staten en de overheidssubsidies waren voornamelijk voor activiteiten op het gebied van onderzoek en ontwikkeling.

4 Kosten van personeelsbeloningen

€ miljoen	2006	2005
Lonen en salarissen	375	313
Pensioenlasten	26	19
Kosten van aandelenopties	26	11
Sociale lasten	50	46
Overige personeelskosten	62	43
	539	432

Pensioenlasten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

€ miljoen	2006	2005
Toegezegde-bijdrageregelingen	17	12
Toegezegd-pensioenregelingen (noot 24)	9	7
	26	19

Met betrekking tot de kosten van aandelenopties verwijzen wij naar noot 31 inzake remuneratie.

5 Bijzondere waardeverminderingen

€ miljoen	2006	2005
Materiële vaste activa (noot 11)	3	–
Belang in joint venture (noot 13)	8	–
Lening aan joint venture (noot 13)	6	–
Overige leningen (noot 13)	1	–
Vaste activa aangehouden voor verkoop (noot 20)	1	–
	19	–

Toelichting op de geconsolideerde *winst- en verliesrekening*

6 Overige kosten

€ miljoen	2006	2005
Advertentie- en promotiekosten	327	209
Algemene beheerskosten	458	378
	785	587

7 Financieringskosten en overige financiële baten

€ miljoen	2006	2005
Rentelasten		
– Onderhandse plaatsingen in de VS	(19)	(7)
– Bankleningen	(55)	(31)
– ‘Commercial paper’	(3)	(1)
– Converteerbare obligatieleningen	(21)	(40)
– Overige rentelasten	(7)	(7)
Totale rentelasten	(105)	(86)
Derivaten	–	(3)
Overige	(1)	(2)
Financieringskosten	(106)	(91)
Rentebaten	17	22
Valutakoersverschillen	(1)	8
Overige financiële baten	16	30
Netto financieringskosten	(90)	(61)

De nettorentelasten (totale rentelasten minus rentebaten) bedragen € (88) miljoen (2005: € (64) miljoen).

De rente betreffende de onderhandse plaatsingen in de VS betreft de senior notes uitgegeven via onderhandse plaatsingen in juni 2005 en december 2005. De toename ervan is het gevolg van het feit dat beide plaatsingen voor een vol jaar zijn aangehouden en niet slechts voor een deel van 2005. De toename van de rente op bankleningen is het gevolg van de uitgebreide kredietfaciliteit voor het volle jaar 2006, vergeleken met slechts een gedeelte van 2005, alsmede van de nieuwe banklening ten bedrage van € 80 miljoen als genoemd in noot 23 inzake leningen. De afname van de rente op converteerbare obligatieleningen ten opzichte van 2005 is het gevolg van de aflossing van de converteerbare obligatielening uit 2000 van € 690 miljoen in juni 2005.

Overige kosten van € (1) miljoen (2005: € (2) miljoen) omvatten voornamelijk amortisatie van kosten verband houdende met de kredietfaciliteit van de vennootschap.

8 Belastinglasten

De belastinglast bedroeg in 2006 € (136) miljoen (2005: € (101) miljoen), waarvan € (14) miljoen (2005: € (11) miljoen) bestond uit latente winstbelasting.

De effectieve belastingdruk in de winst- en verliesrekening van 2006, exclusief de invloed van de mutaties in de latente winstbelasting vordering bedroeg 29,5% (2005: 29,8%), terwijl in de meeste gebieden waar de vennootschap opereert een belastingdruk van 25% tot 35% van toepassing was.

De Nederlandse vennootschapsbelasting is verlaagd van 31,5% in 2005 naar 29,6% in 2006 en wordt verder verlaagd naar 25,5% in 2007. Ook in Griekenland en Turkije is de vennootschapsbelasting in 2006 verlaagd. In 2007 zal de vennootschapsbelasting in Spanje en Griekenland (verder) worden verlaagd. De verlaging van deze tarieven heeft geleid tot een lagere waardering van € 36 miljoen van de latente winstbelasting vorderingen en verplichtingen en dit is verantwoord in de winst- en verliesrekening. In 2005 bedroeg deze verlaging € 10 miljoen.

Hieronder volgt een overzicht van de aansluiting tussen het Nederlandse nominale belastingtarief en de effectieve belastingdruk:

%	2006	2005
Nominaal Nederlands belastingtarief	29,6	31,5
Niet-aftrekbare kosten/niet-belastbare inkomsten	2,6	(0,1)
Verschillen in de belastingtarieven met buitenlandse entiteiten	(1,9)	(2,0)
Mutatie latente winstbelastingen/waardevermindering	(0,4)	(0,4)
Niet terug te vorderen belastingen op intra-groep dividenden	(0,4)	0,8
	29,5	29,8
Mutatie Nederlands belastingtarief	10,6	3,4
Effectieve belastingdruk	40,1	33,2

9 Netto verlies uit beëindigde bedrijfsactiviteiten

Met de overname van EAC Nutrition Ltd. A/S werd ook Dumex India Pvt Ltd. verworven. Na een uitgebreide analyse van het concurrentieveld, de marktpositie van Dumex in India en de investeringen die nodig zouden zijn om langdurig winstgevend te kunnen zijn in India, besloot de vennootschap haar babyvoedingsactiviteiten in India te verkopen aan Wockhardt Ltd.

10 Winst per aandeel

€ miljoen	2006	2005
Winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten beschikbaar voor aandeelhouders	204	198
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (in miljoenen)	190,96	171,97
Gewone winst per aandeel (€)	1,07	1,15
Winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten beschikbaar voor aandeelhouders	204	198
Aanpassing voor rentelasten converteerbare obligatieleningen (na aftrek belasting)	15	14
Nettowinst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten (verwaterde winst)	219	212
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (in miljoenen)	190,96	171,97
Beschikbaar voor		
– Converteerbare obligaties	16,24	16,36
– Op aandelen gebaseerde betalingen	3,30	3,55
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (in miljoenen)	210,50	191,88
Verwaterde winst per aandeel (€)	1,04	1,11
Netto verlies uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	(2)	–
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (in miljoenen)	190,96	171,97
Gewoon en verwaterd verlies per aandeel (€)	(0,01)	–

De verwaterde winst per aandeel is berekend door aanpassing van het gewogen gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen en op basis van conversie van alle converteerbare leningen en uitoefening van alle aandelenopties. Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel is rekening gehouden met alle uitstaande prestatiegerelateerde aandelen. Aangenomen wordt dat de converteerbare lening is omgezet in gewone aandelen en de nettowinst is aangepast om de eliminatie van de rentekosten en het bijbehorende belastingeffect weer te geven.

Dividend per aandeel

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 25 april 2007 zal voor 2006 een dividend van € 0,20 (2005: € 0,15) per gewoon aandeel worden voorgesteld. Dit voorgestelde dividend is niet opgenomen in deze geconsolideerde jaarrekening. In 2006 werd dividend uitgekeerd ter hoogte van € 14 miljoen (2005: nihil).

Toelichting op de geconsolideerde balans

Toelichting op de geconsolideerde balans

11 Materiële vaste activa

€ miljoen	Terreinen en gebouwen	Machines en installaties	Overige bedrijfsmiddelen	Activa in aanbouw en bestelling	Totaal
1 januari 2005					
Kostprijs	302	280	100	48	730
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(120)	(211)	(80)	(5)	(416)
Boekwaarde	182	69	20	43	314

Mutaties in de boekwaarde 2005

Investerings	9	7	14	56	86
Afschrijvingen	(8)	(15)	(9)	–	(32)
Vervreemdingen	(9)	(5)	(3)	–	(17)
Overboeking naar vaste activa aangehouden voor verkoop (noot 20)	(8)	(14)	–	–	(22)
Herclassificaties	17	24	3	(45)	(1)
Valutakoersverschillen	3	4	1	–	8
	4	1	6	11	22

31 december 2005

Kostprijs	305	244	104	54	707
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(119)	(174)	(78)	–	(371)
Boekwaarde	186	70	26	54	336

Mutaties in de boekwaarde 2006

Investerings	1	15	17	89	122
Bedrijfscombinaties – EAC Nutrition (noot 29)	23	15	5	3	46
Afschrijvingen	(10)	(22)	(12)	–	(44)
Bijzondere waardeverminderingen (noot 5)	(3)	–	–	–	(3)
Vervreemdingen	–	(1)	(2)	–	(3)
Overboeking naar vaste activa aangehouden voor verkoop (noot 20)	(10)	(3)	–	(1)	(14)
Herclassificaties	1	50	8	(59)	–
Valutakoersverschillen	–	–	(1)	(1)	(2)
	2	54	15	31	102

31 december 2006

Kostprijs	276	291	121	85	773
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(88)	(167)	(80)	–	(335)
Boekwaarde	188	124	41	85	438

Afschrijvingstermijn (in jaren)	0-50	2-10	3-15	–	
---------------------------------	------	------	------	---	--

Bij de overgang naar IFRS heeft de vennootschap de in IFRS 1 genoemde vrijstellingen betreffende de reële waarde als veronderstelde kostprijs voor bepaalde bezittingen toegepast. Hun reële waarde is per 1 januari 2004 vastgesteld door een externe taxateur.

Gedurende het jaar geconstateerde bijzondere waardeverminderingen hebben betrekking op enkele van de bezittingen van de divisie Babyvoeding in Duitsland.

De boekwaarde van de materiële vaste activa van de vennootschap bestond vanwege de toepassing van IFRIC 4 onder meer uit € 6 miljoen (2005: nihil) voor via financiële leasecontracten verkregen activa.

In 2006 zijn geen overheidssubsidies voor materiële vaste activa in mindering gebracht op de totale geactiveerde kostprijs (2005: € 3 miljoen).

In de winst- en verliesrekening zijn de volgende afschrijvingen op materiële vaste activa opgenomen

€ miljoen	2006	2005
Afschrijvingen	(44)	(32)
Boekwinst bij verkoop activa	5	7
	(39)	(25)

Geen van de materiële vaste activa is verpand of anderszins aan beperkingen onderworpen. Per 31 december 2006 besloegen de contractuele verplichtingen voor de aanschaf van materiële vaste activa een bedrag van € 19 miljoen (2005: € 15 miljoen).

12 Immateriële activa

€ miljoen	Goodwill	Merken	Ontwikkelingskosten	Software	Totaal
1 januari 2005					
Kostprijs	39	66	–	27	132
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	–	(1)	–	(8)	(9)
Boekwaarde	39	65	–	19	123

Mutaties in de boekwaarde 2005

Investeringen	93	–	7	15	115
Bedrijfscombinaties – Mellin	185	349	–	–	534
Amortisatie	–	(2)	–	(8)	(10)
Herclassificaties	–	–	–	1	1
Valutakoersverschillen	4	–	–	–	4
	282	347	7	8	644

31 december 2005

Kostprijs	321	415	7	42	785
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	–	(3)	–	(15)	(18)
Boekwaarde	321	412	7	27	767

Mutaties in de boekwaarde 2006

Investeringen	51	–	9	24	84
Bedrijfscombinaties – EAC Nutrition (noot 29)	516	860	–	4	1.380
Bedrijfscombinaties – Golden Circle (noot 29)	10	2	–	–	12
Amortisatie	–	(1)	(2)	(12)	(15)
Vervreemdingen	–	–	–	(2)	(2)
Valutakoersverschillen	(43)	(52)	–	1	(94)
	534	809	7	15	1.365

31 december 2006

Kostprijs	855	1.223	16	70	2.164
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	–	(2)	(2)	(28)	(32)
Boekwaarde	855	1.221	14	42	2.132

Amortisatietermijn (in jaren)	–	0-15	3-5	3-4	
-------------------------------	---	------	-----	-----	--

Bedrijfscombinaties in 2006 hebben betrekking op de acquisitie van EAC Nutrition Ltd. A/S ('Dumex') op 2 januari 2006 en de acquisitie van Golden Circle op 19 juni 2006. Wij verwijzen naar noot 29 met betrekking tot bedrijfscombinaties. Bedrijfscombinaties in 2005 hadden betrekking op de acquisitie van Mellin S.p.A. op 23 juni 2005.

Goodwill

De toename van goodwill in 2006 betreft de toename van de geschatte uitoefenprijs van de put-optie op aandelen in Nutricia Poland B.V. Deze optie, zonder verlooptdatum en uitoefenbaar vanaf 31 december 2008, is opgenomen in de koopovereenkomst tussen de vennootschap en de andere aandeelhouder. Zie ook noot 26 over overige verplichtingen. Verder is goodwill verhoogd met een bedrag van € 31 miljoen, hetgeen de geschatte prijs is die aan minderheidsaandeelhouders betaald moet worden in verband met het voornemen de dochteronderneming PT Sari Husada Tbk van de beurs te halen.

Toelichting op de geconsolideerde balans

De investeringen in goodwill in 2005 betroffen de aankoop van extra aandelen in PT Sari Husada Tbk en de verantwoording van verplichtingen tegen de geschatte uitoefenprijs van de put-optie op aandelen in Nutricia Poland B.V.

Ten behoeve van de beoordeling van bijzondere waardeverminderingen wordt bij bedrijfscombinaties verworven goodwill toegewezen aan die Kasstroom Genererende Eenheden (KGE's) die geacht worden profijt te hebben van de bedrijfscombinatie waaruit de goodwill is ontstaan. De boekwaarden van goodwill zijn als volgt toegedeeld:

€ miljoen	KGE	31 december 2006	31 december 2005
Dumex	Dumex	475	–
Mellin	Babyvoeding	185	185
PT Sari Husada Tbk	Indonesië	120	90
Nutricia Polen B.V.	Polen	57	38
Golden Circle	Australië en Nieuw-Zeeland	10	–
Overige Babyvoeding	Babyvoeding	4	4
Overige			
Klinische Voeding	Klinische Voeding	4	4
		855	321

De realiseerbare waarden van de KGE's zijn berekend op basis van hun gebruikswaarde. De belangrijkste aannamen hierbij zijn die met betrekking tot de rekenrente, groeipercentages en veranderingen in verkoopprijzen en directe kosten in de verslagperiode. Rekenrente wordt bepaald op basis van tarieven vóór belasting die weergeven hoe in de markt de tijdswaarde van geld wordt ingeschat en van voor de KGE specifieke risico's. Groeipercentages worden gebaseerd op voorspellingen van industriële groeicijfers in de geografische gebieden waar de KGE's actief zijn. Veranderingen in verkoopprijzen en directe kosten zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verwachtingen met betrekking tot veranderingen in de markt. De vennootschap stelt kasstroomvoorspellingen op die zijn afgeleid van de meest recente door de Raad van Bestuur goedgekeurde financiële budgetten voor een periode van drie jaar en extrapoleert de kasstromen voor de jaren erna op basis van een bepaald groeipercentage, dat in het algemeen niet hoger is dan het gemiddelde lange-termijngroeipercentage voor de betreffende markten. De rente tegen welke de voorspelde kasstromen worden verdisconteerd is bedrijfsspecifiek. De vennootschap heeft geconcludeerd dat er geen reden is voor een bijzondere waardevermindering. Wij hebben tevens gevoeligheidsanalyses uitgevoerd met betrekking tot de gebruikte aannamen en geconcludeerd dat er geen in alle redelijkheid mogelijke veranderingen in belangrijke huidige aannamen zijn die ervoor zouden zorgen dat de boekwaarde van elke KGE (inclusief goodwill) de realiseerbare waarde te boven zou gaan.

Merken

€ miljoen	31 december 2006	31 december 2005
Dumex	808	–
Mellin	349	349
Tutteli en Muksu	56	56
Overige merken	8	7
	1.221	412

De merken Dumex, Mellin, Tutteli en Muksu worden geacht een onbepaalde gebruiksduur te hebben, gelet op de stabiliteit van de bedrijfstak en markten waarin deze worden ingezet, het voortdurende technische, technologische en commerciële onderhoud en het resulterende lange-termijngebruik ervan. Al deze merken bestaan al lang en genieten grote bekendheid in hun markten. De reële waarden van de merken Dumex en Mellin zijn bepaald met behulp van een 'relief from royalty'-methode. Bij deze methode wordt ervan uitgegaan dat als een merk niet het eigendom is van de vennootschap, het alleen middels een royalty-overeenkomst gebruikt kan worden. Dientengevolge bestaat de waarde van het eigendom van het merk uit het feit dat er geen royaltyrechten betaald hoeven te worden. De merken zijn getoetst op bijzondere waardevermindering op basis van hun reële waarde, rekening houdend met geschatte verdisconteerde toekomstige kasstromen en met gebruikmaking van een bedrijfsspecifieke rekenrente. Deze tests hebben ons tot de conclusie gebracht dat er geen sprake is van bijzondere waardevermindering van deze merken.

De overige merken hebben een bepaalde gebruiksduur en worden afgeschreven over deze geschatte gebruiksduur van 2,5 tot 15 jaar. Tot deze overige merken behoort een licentie voor de merknaam Golden Circle, welke de vennootschap heeft verworven middels een vierjarige licentie-overeenkomst in het kader van bovengenoemde bedrijfscombinatie. Wij verwijzen naar noot 29 met betrekking tot bedrijfscombinaties.

Overige immateriële activa

Kosten voor onderzoek en ontwikkeling zijn verwerkt in de winst- en verliesrekening en bedragen € 47 miljoen (2005: € 38 miljoen). Hiernaast is in 2006 een bedrag van € 9 miljoen (2005: € 7 miljoen) geactiveerd voor ontwikkelingsactiviteiten. Deze ontwikkelingskosten worden intern gegenereerd. Software wordt extern aangeschaft of intern ontwikkeld.

Geen van de immateriële activa is verpand of anderszins aan beperkingen onderworpen. Afgezien van bovengenoemde verplichting in verband met het van de beurs nemen van PT Sari Husada Tbk, zijn er verder geen contractuele verplichtingen voor de aanschaf van immateriële activa.

13 Financiële activa

€ miljoen	Belang in joint venture	Lening aan joint venture	Overige Overige leningen	Overige financiële activa	Totaal
1 januari 2005	6	8	12	2	28
Investerings	–	–	–	6	6
Aandeel in de winst van joint venture	3	–	–	–	3
Aflossingen	–	(2)	(7)	(2)	(11)
31 december 2005	9	6	5	6	26
Investerings	–	–	3	3	6
Aandeel in de winst van joint venture	2	–	–	–	2
Aflossingen	–	–	(2)	(2)	(4)
Bijzondere waarde- verminderingen (noot 5)	(8)	(6)	(1)	–	(15)
Vrijval	(3)	–	–	–	(3)
31 december 2006	–	–	5	7	12

Op 18 december 2006 heeft de vennootschap haar belang van 42,5% in de joint venture Home Care Therapie Management GmbH ('HTMa', voorheen bekend als 2. HSC Home SUPPLY + CARE Beteiligungs GmbH) verkocht. Deze desinvestering resulteerde in een bijzondere waardevermindering van € (8) miljoen. Daarmee verviel tevens de put-optie van € 3 miljoen op de aandelen in HTMa van de betreffende partner, tot dan opgenomen als deel van de goodwill voor de joint venture, vrij. Wij verwijzen naar noot 26 met betrekking tot overige verplichtingen. Leningen aan HTMa, aan haar dochtermaatschappijen en aan een voormalige aandeelhouder van HTMa, zijn in het kader van de desinvestering ook in waarde verminderd.

Tot de overige financiële activa behoren een langlopende vordering van € 3 miljoen (2005: € 3 miljoen) in verband met de verkoop van de productie-faciliteit voor Babyvoeding in Arceburgo, Brazilië, welke op 1 mei 2009 ontvangen zal worden, alsmede vooruitbetaalde kosten ter waarde van € 2 miljoen met betrekking tot de kredietfaciliteit en onderhandse plaatsingen in de Verenigde Staten.

De boekwaarde van de financiële activa van de vennootschap benadert de reële waarde

14 Latente winstbelastingen

€ miljoen	31 december 2006	31 december 2005
Latente winstbelasting vorderingen	303	362
Latente winstbelasting verplichtingen	(377)	(181)
Latente winstbelastingen (netto)	(74)	181

Per 31 december 2006 bedroegen de latente winstbelasting vorderingen € 303 miljoen, na een vermindering van € 36 miljoen in verband met doorgevoerde verlagingen van de vennootschapsbelasting, met name in Nederland.

Per 31 december 2005 bedroegen de latente winstbelasting vorderingen € 362 miljoen, na een vermindering van € 10 miljoen in verband met de in december 2005 bekendgemaakte verlaging van de Nederlandse vennootschapsbelasting van 31,5% in 2005 naar 29,6% in 2006 en naar 29,1% in 2007.

Realisatie na één jaar

Van bovenvermelde latente winstbelasting vorderingen en -verplichtingen wordt voor de volgende bedragen realisatie verwacht na meer dan één jaar:

Latente winstbelasting vorderingen: € 229 miljoen (2005: € 330 miljoen)
Latente winstbelasting verplichtingen: € (360) miljoen (2005: € (178) miljoen)

De latente winstbelastingpositie kan als volgt worden gespecificeerd:

€ miljoen	Latente winstbelasting vorderingen	Latente winstbelasting verplichtingen	Latente winstbelasting (netto)
1 januari 2005	374	(58)	316
Bedrijfcombinaties – Mellin	–	(122)	(122)
Verwerkt in de winst- en verliesrekening	(11)	–	(11)
Direct verwerkt in het eigen vermogen	9	–	9
Mutatie belastingtarieven	(10)	–	(10)
Valutakoersverschillen	–	(1)	(1)
31 december 2005	362	(181)	181
Bedrijfcombinaties – EAC Nutrition (noot 29)	2	(244)	(242)
Verwerkt in de winst- en verliesrekening	(15)	30	15
Direct verwerkt in het eigen vermogen	(8)	–	(8)
Mutatie belastingtarieven	(36)	–	(36)
Valutakoersverschillen	(2)	18	16
31 december 2006	303	(377)	(74)

Van het bedrag van € 15 miljoen dat in 2006 in de winst- en verliesrekening is verwerkt, betreft € 278 miljoen materiële vaste activa en goodwill, € 9 miljoen voorraden, € 4 miljoen voorzieningen, € (308) miljoen fiscaal compensabele verliezen en € 32 miljoen overig.

Van het bedrag van € (11) miljoen dat in 2005 in de winst- en verliesrekening is verwerkt, betreft € 3 miljoen materiële vaste activa en goodwill, € 1 miljoen voorraden, € 4 miljoen voorzieningen, € (21) miljoen fiscaal compensabele verliezen en € 2 miljoen overig.

Latente winstbelasting vorderingen direct verwerkt in het eigen vermogen:

€ miljoen	2006	2005
Reserve aandelenopties	(2)	4
Afdekkingsreserve	(2)	2
Reserve personeelsbeloningen	1	3
Overige reserves	(5)	–
	(8)	9

Latente winstbelasting van € 21 miljoen is in 2005 overgeboekt van 'Reserve converterbare obligatieleningen' naar 'Ingehouden winsten' in verband met de realisatie van de eigen-vermogenscomponent van de converterbare obligatielening.

Toelichting op de geconsolideerde balans

Latente winstbelasting per soort:

€ miljoen	31 december 2006		31 december 2005	
	Latente winstbelasting vorderingen	Latente winstbelasting verplichtingen	Latente winstbelasting vorderingen	Latente winstbelasting verplichtingen
Materiële vaste activa en goodwill	250	(5)	10	(6)
Merken	–	(339)	–	(112)
Voorraden	14	–	6	(1)
Voorzieningen	14	–	11	–
Fiscaal compensabele verliezen	29	–	336	–
Afdekkingsreserve	–	(1)	2	–
Reserve converteerbare obligatieleningen	–	(20)	–	(21)
Reserve personeelsbeloningen	14	–	14	–
Reserve aandelenopties	4	–	6	–
Herwaarderingsreserve	–	(9)	–	(10)
Overige	9	(34)	9	(63)
	334	(408)	394	(213)
Saldering van latente winstbelastingen	(31)	31	(32)	32
	303	(377)	362	(181)

Per 31 december 2006 had de vennootschap € 101 miljoen (2005: € 1.148 miljoen) aan fiscaal verlies ter beschikking voor verrekening tegen toekomstige winsten. Latente winstbelasting vorderingen van € 29 miljoen (2005: € 336 miljoen) zijn voor dergelijke verliezen opgenomen. De uitsplitsing van latente winstbelasting vorderingen uit hoofde van voorwaartse verliesverrekening is als volgt:

€ miljoen	Belasting %	31 december 2006		31 december 2005	
		Fiscaal compensabele verliezen	Latente winstbelasting vorderingen	Fiscaal compensabele verliezen	Latente winstbelasting vorderingen
Nederland	29,6 – 25,5	57	17	1.111	325
Nutricia Duitsland	36,0 – 30,8	16	6	9	3
Milupa Spanje	35,0 – 30,0	19	5	21	7
Overige		9	1	7	1
		101	29	1.148	336

Waardering en verwerking van de latente winstbelasting vordering

Op 15 december 2006 heeft de vennootschap een hoofdlijnenakkoord getekend met de Nederlandse Belastingdienst, onder andere aangaande de latente winstbelasting.

Hierin wordt onder meer een goodwill voor vennootschapsbelasting overeengekomen ter hoogte van € 1.241 miljoen, na de afronding medio 2004 van een interne reorganisatie. Deze goodwill mag in de jaren 2004 tot en met 2013 worden opgevoerd, onder voorbehoud van met de Nederlandse belastingdienst overeengekomen bepaalde financiële voorwaarden.

De vennootschap gaat ervan uit dat de periode waarin deze goodwill voor de vennootschapsbelasting mag worden opgevoerd een solide basis vormt voor een volledige waardering van een latente winstbelasting vordering ter hoogte van € 246 miljoen per 31 december 2006. Deze waardering is tot stand gekomen op basis van prognoses afgeleid uit het strategische plan van de vennootschap, rekening houdend met de op 30 november 2006 doorgevoerde verlaging van de Nederlandse vennootschapsbelasting van 29,1% naar 25,5% per 1 januari 2007.

Met betrekking tot € 14 miljoen (2005: € 14 miljoen) is geen latente winstbelasting vordering opgenomen, vanwege de onwaarschijnlijkheid van voldoende belastbare winst. Alle niet opgenomen fiscale verliezen kunnen onbeperkt verrekend worden. De uitsplitsing per land van niet opgenomen fiscale verliezen is als volgt:

€ miljoen	2006	2005
China	–	2
Argentinië	2	4
Portugal	3	4
Hong Kong	9	4
	14	14

15 Financiële derivaten

€ miljoen	31 december 2006		31 december 2005	
	Activa	Verplichtingen	Activa	Verplichtingen
Vast/langlopend				
Rente kasstroomafdekkingen	-	-	-	(13)
Kruiselingsevaluta renteswaps	-	(30)	9	-
	-	(30)	9	(13)
Flottend/kortlopend				
Rente kasstroomafdekkingen	-	(5)	-	-
Valuta kasstroomafdekkingen	-	(1)	2	(1)
	-	(6)	2	(1)

Cross-currency Renteswaps

Per 31 december 2006 hebben de uitstaande cross-currency renteswaps een reële waarde van € (30) miljoen (2005: € 9 miljoen). Deze derivaten zijn aangewezen als afdekkingsinstrumenten voor, en hebben een looptijd gelijk aan, de onderhandse plaatsingen in de Verenigde Staten en daaraan gerelateerde rentebetalingen.

De in juni 2005 uitgevoerde cross-currency renteswaps hebben op 31 december 2006 een reële waarde van € (11) miljoen (2005: € 10 miljoen). Deze reële waarde omvat een valuta-element van € (14) miljoen (2005: € 17 miljoen) en een rente-element van € 3 miljoen (2005: € (7) miljoen). De mutaties in de reële waarde van het valuta-element zijn verantwoord in de winst- en verliesrekening. De mutaties in de reële waarde van het rente-element zijn verantwoord in het eigen vermogen.

De in december 2006 uitgevoerde cross-currency renteswaps hadden op 31 december 2006 een reële waarde van € (19) miljoen (2005: € (1) miljoen). Deze reële waarde omvat een valuta-element van € (18) miljoen (2005: € (1) miljoen) en een rente-element van € (1) (2005: nihil). De mutaties in de reële waarde van het valuta-element en het rente-element zijn verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Deze reële waarden zijn gebaseerd op genoteerde marktprijzen voor interest en valuta op de balansdatum.

Voor deze afdekkingsinstrumenten is hedge accounting toegepast.

Rente kasstroomafdekkingen

Per 31 december 2006 heeft de renteswap (juli 2005 tot juli 2007) van nominaal € 400 miljoen een reële waarde van € (5) miljoen. Per 31 december 2005 had deze niet-vlottende renteswap een reële waarde van € (13) miljoen.

Valuta kasstroomafdekkingen

Per 31 december 2006 bedroeg de uitstaande contractwaarde van de valuta-termijncontracten € 83 miljoen (nominale waarde), hoofdzakelijk betreffende de verkoop van Britse ponden, Tsjechische korunas, Poolse zloty's en Amerikaanse dollars. Daarnaast stonden valuta-termijncontracten uit ter waarde van € 15 miljoen (nominale waarde), voornamelijk betreffende de aankoop van Britse ponden, Australische dollars en Zwitserse franken. De uitstaande valuta-termijncontracten vertegenwoordigen een netto reële waarde van nihil.

Per 31 december 2005 bedroeg de uitstaande contractwaarde van de valuta-termijncontracten € 96 miljoen (nominale waarde), hoofdzakelijk betreffende de verkoop van Britse ponden, Tsjechische korunas, Poolse zloty's en Amerikaanse dollars. Daarnaast stonden valuta-termijncontracten uit ter waarde van € 28 miljoen (nominale waarde), voornamelijk betreffende de aankoop van Britse ponden, Australische dollars en Zwitserse franken. De uitstaande valuta-termijncontracten vertegenwoordigen netto een reële waarde van € 1 miljoen, bestaande uit een te ontvangen post van € 2 miljoen en een te betalen post van € 1 miljoen.

Voor deze afdekkingsinstrumenten is hedge accounting toegepast.

16 Voorraden

€ miljoen	31 december 2006	31 december 2005
Grondstoffen	49	30
Verpakkingsmaterialen	13	9
Halfabrikaten	21	17
Gereed product	173	142
Overige	7	6
Voorziening op voorraad	(11)	(10)
	252	194

Met betrekking tot voorraden is een bedrag van € 1.253 miljoen (2005: € 972 miljoen) ten laste gebracht van de winst- en verliesrekening als kostprijs verkopen. In dit bedrag zijn inbegrepen de afschrijvingen en andere kosten gerelateerd aan voorraden van € 33 miljoen (2005: € 10 miljoen).

Geen van de voorraden is verpand.

17 Handelsdebiteuren

De voorziening voor de waardevermindering van handelsdebiteuren bedraagt € 13 miljoen (2005: € 14 miljoen). In het jaar is een waardevermindering van handelsdebiteuren ter hoogte van € 1 miljoen (2005: € 2 miljoen) in de winst- en verliesrekening opgenomen.

De reële waarde van handelsdebiteuren benadert de boekwaarde.

De vennootschap heeft geen belangrijke concentraties van kredietrisico.

18 Overige vorderingen

€ miljoen	31 december 2006	31 december 2005
Te vorderen van joint venture (noot 30)	-	6
Overige vorderingen	50	38
Vooruit betaalde kosten	26	24
	76	68

Toelichting op de geconsolideerde balans

19 Geldmiddelen en kasequivalenten

€ miljoen	31 december 2006	31 december 2005
Banksaldi en kasgelden	154	111
Korte-termijn bankdeposito's	121	1.346
Kasequivalenten	5	–
	280	1.457
Gemiddelde effectieve rente	3,6%	2,2%

De banksaldi en kasgelden zijn terstond en vrij beschikbaar. In een groot aantal landen zijn met banken saldo- en rentecompensatieregelingen getroffen.

De bankdeposito's hebben een gemiddelde termijn van een week en zijn vrij beschikbaar. Een bedrag van € 1,2 miljard voor de aankoop van Dumex, dat deel uitmaakte van de bankdeposito's per 31 december 2005, is betaald op 2 januari 2006.

Onder de kasequivalenten vallen korte-termijnbeleggingen op de beurs.

De boekwaarde van de geldmiddelen en kasequivalenten benadert de reële waarde.

20 Vaste activa aangehouden voor verkoop

€ miljoen	2006	2005
1 januari	22	–
Overboeking uit materiële vaste activa (noot 11)	14	22
Bedrijfscombinaties – EAC Nutrition (noot 29)	12	–
Bijzondere waardeverminderingen (noot 5)	(1)	–
Verkocht gedurende het jaar	(24)	–
31 december	23	22

In 2006 betreft de overboeking van materiële vaste activa met name de op 28 maart 2006 aangekondigde uitbesteding van de Babyvoeding fabriek in Macroom, Ierland. Bij bedrijfscombinaties gaat het om Dumex India Pvt Ltd., dat in het kader van de overname van EAC Nutrition is verworven met als doel tot doorverkoop, hetgeen op 30 juni 2006 is geschied.

De overboeking van materiële vaste activa betrof in 2005 activa van bepaalde fabrieken in het kader van project Focus van de divisie Babyvoeding (aangekondigd in 2003) en het voormalige hoofdkantoor van de vennootschap in Zoetermeer.

Bijzondere waardeverminderingen hebben betrekking op het beleid van de vennootschap om bezittingen te waarderen tegen de kostprijs of de lagere reële waarde verminderd met de verkoopkosten. Dientengevolge is een bijzondere waardevermindering opgenomen vanwege de lagere geschatte verkoopwaarde van deze activa in vergelijking met hun boekwaarde.

21 Eigen vermogen

€ miljoen	Aandelen- kapitaal	Reserve valutakoers- verschillen	Reserve aandelen- opties	Her- waardering- reserve	Af- dekkings- reserve	Reserve conver- teerbare- obligatie- leningen	In- gehouden winsten	Kapitaal en reserves beschikbaar voor aandeel- houders	Minder- heids- belangen	Totaal eigen ver- mogen	
1 januari 2005	42	1.027	(14)	7	31	(18)	90	(1.467)	(302)	17	(285)
Kosten van aandelenopties	-	-	-	15	-	-	-	15	-	-	15
Netto resultaat direct verwerkt in het eigen vermogen	-	-	19	-	-	(2)	-	(11)	6	1	7
Uitgifte van aandelenkapitaal - Mellin	2	215	-	-	-	-	-	(1)	216	-	216
Uitgifte van aandelenkapitaal - EAC Nutrition	4	546	-	-	-	-	-	(9)	541	-	541
Uitgifte van aandelenkapitaal - aandelenopties	-	9	-	-	-	-	-	-	9	-	9
Winst	-	-	-	-	-	-	198	198	3	201	201
Uitbreiding aandelenbezit in dochtermaatschappijen	-	-	-	-	-	-	-	-	(14)	(14)	(14)
Inkoop aandelen dochtermaatschappijen	-	-	-	-	-	-	(4)	(4)	(1)	(5)	(5)
Uitgekeerd dividend	-	-	-	-	-	-	-	-	(4)	(4)	(4)
Aflossing converteerbare obligatielening (na aftrek belasting)	-	-	-	-	-	(42)	43	1	-	1	1
31 december 2005	48	1.797	5	22	31	(20)	48	(1.251)	680	2	682
Kosten van aandelenopties	-	-	-	30	-	-	-	30	-	30	30
Netto resultaat direct verwerkt in het eigen vermogen	-	-	(93)	-	21	-	8	(64)	1	(63)	(63)
Uitgifte van aandelenkapitaal - aandelenopties	-	37	-	-	-	-	-	37	-	37	37
Winst	-	-	-	-	-	-	202	202	1	203	203
Uitgekeerd dividend	-	(14)	-	-	-	-	-	(14)	-	(14)	(14)
Overige	-	7	-	(7)	-	1	(3)	(2)	-	(2)	(2)
31 december 2006	48	1.827	(88)	45	31	1	49	(1.044)	869	4	873

In 2006 wordt een netto totaal aan reële-waardewinsten uit hoofde van kasstroomafdekkingen ter hoogte van € 21 miljoen (2005: € (2) miljoen) ten laste gebracht van het eigen vermogen; dit bestaat uit een bedrag van € 20 miljoen (2005 €: (9) miljoen) dat direct ten laste wordt gebracht van het eigen vermogen en een bedrag van € 1 miljoen (2005: € 7 miljoen) dat wordt overgeboekt naar de winst- en verliesrekening.

In 2006 en 2005 bedroeg het cumulatieve actuariële verlies, na aftrek van vennootschapsbelasting in het eigen vermogen opgenomen, respectievelijk € (8) miljoen en € (15) miljoen. Wij verwijzen naar het 'Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat'. De in 2006 in het eigen vermogen opgenomen actuariële winsten zijn voornamelijk veroorzaakt door veranderde rekenrentes en beter dan verwachte rendementen op beleggingen, in vergelijking met 2005.

De reserve valutakoersverschillen, de herwaarderingreserve en een bedrag van € 16 miljoen (2005: € 7 miljoen) aan ingehouden winst (met betrekking tot geactiveerde ontwikkel- en softwarekosten) zijn niet vrij uitkeerbaar.

22 Minderheidsbelangen

Minderheidsbelangen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening en de geconsolideerde balans betreffen de volgende dochtermaatschappijen:

%	Land	2006	2005
Nutricia Bago S.A.	Argentinië	49,0	49,0
PT Sari Husada Tbk	Indonesië	1,4	1,4
PT Sugizindo	Indonesië	1,4	1,4
OAO Istra Nutricia Baby Food	Rusland	1,1	1,1
Nutricia Russia LLC	Rusland	0,3	0,3
Dumex Ltd. Thailand (verworven in 2006)	Thailand	1,1	-

Toelichting op de geconsolideerde balans

23 Leningen

Langlopende leningen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

€ miljoen	31 december 2006	31 december 2005
Kredietfaciliteit	625	1.090
Overige bankleningen	80	–
Onderhandse plaatsingen in de VS	474	525
Converteerbare obligatielening 2003	302	292
Converteerbare personeelsobligatieleningen	5	6
Financiële lease verplichtingen	5	–
	1.491	1.913

De mutatie in de langlopende leningen is als volgt:

€ miljoen	Krediet- faciliteit	Overige bankleningen	Onderhandse plaatsingen in de VS	Converteer- bare obligatie- lening 2003	Converteerbare personeels- obligatie- leningen	Financiële lease ver- plichtingen	Totale langlopende leningen 31 december 2006	Totale langlopende leningen 31 december 2005
1 januari	1.090	–	525	292	6	–	1.913	1.140
Toevoegingen	25	80	–	–	1	5	111	2.004
Rentelasten	–	–	–	10	–	–	10	16
Aflossingen	(490)	–	–	–	(2)	–	(492)	(1.264)
Valutakoersverschillen	–	–	(51)	–	–	–	(51)	17
31 december	625	80	474	302	5	5	1.491	1.913

De vervaldata van de langlopende leningen zijn als volgt:

€ miljoen	Krediet- faciliteit	Overige bankleningen	Onderhandse plaatsingen in de VS	Converteer- bare obligatie- lening 2003	Converteerbare personeels- obligatie- leningen	Financiële lease ver- plichtingen	Totale langlopende leningen 31 december 2006	Totale langlopende leningen 31 december 2005
2008	–	–	81	–	1	–	82	2
2009	–	80	14	–	1	–	95	93
2010	625	–	53	302	2	–	982	18
2011	–	–	–	–	1	–	1	1.443
> 2011	–	–	326	–	–	5	331	357
	625	80	474	302	5	5	1.491	1.913

Kredietfaciliteit

Dit betreft een doorlopende multi-valuta kredietfaciliteit waarvoor geen zekerheden zijn gesteld, voor een totaalbedrag van € 1,1 miljard. De looptijd van de kredietfaciliteit is van 16 december 2005 tot 16 december 2010. De rentemarge, die gerelateerd is aan een 'leverage ratio grid', is momenteel 50 basispunten boven Euribor.

Per 31 december 2006 zijn opnamen ten bedrage van € 625 miljoen (2005: € 1.090 miljoen) verricht onder deze faciliteit, tegen een rente van 4,0%. De vennootschap kan dus nog € 475 miljoen (2005: € 160 miljoen) lenen.

De reële waarde van de per 31 december 2006 onder de kredietfaciliteit opgenomen bedragen was € 625 miljoen (2005: € 1.090 miljoen). De effectieve rente in 2006 was 3,6% (2005: 3,4%).

Overige bankleningen

Overige bankleningen betreffen een bilaterale banklening met een looptijd van drie jaar ter hoogte van € 80 miljoen. De lening heeft een vaste rente, met een 'margin grid' vergelijkbaar met die van bovengenoemde kredietfaciliteit. De reële waarde van de lening bedraagt € 81 miljoen. De effectieve rente in 2006 was 4,3%.

Onderhandse plaatsingen in de Verenigde Staten

Op 23 juni 2005 heeft de vennootschap via onderhandse plaatsing in de Verenigde Staten senior notes uitgegeven met onderliggende waarden van US\$ 350 miljoen en € 60 miljoen. De senior notes bestaan uit vier tranches met looptijden van respectievelijk zeven jaar (US\$ 90 miljoen), negen jaar (US\$ 85 miljoen), tien jaar (US\$ 125 miljoen en € 32 miljoen) en 12 jaar (US\$ 50 miljoen en € 28 miljoen). Het gerelateerde dollar risico is afgedekt middels een dollar/euro cross-currency swap, tegen een vast euro tarief van minder dan 4%.

Op 22 december 2005 heeft de vennootschap via een tweede onderhandse plaatsing in de Verenigde Staten senior notes uitgegeven met een onderliggende waarde van US\$ 198 miljoen. Deze senior notes bestaan uit drie tranches met looptijden van respectievelijk drie jaar (US\$ 108 miljoen), vier jaar (US\$ 20 miljoen) en vijf jaar (US\$ 70 miljoen). De hieruit voortvloeiende valutapositie in dollars is afgedekt met een dollar/euro kruiselings-valuta swap, tegen een variabele rente plus marge. Overeenkomstig reëlewaarde-afdekking is de boekwaarde van de december 2005 tranches gebaseerd op hun geamortiseerde kostprijs, aangepast voor de marktwaarde van bovengenoemde derivaten. Wij verwijzen naar noot 15 met betrekking tot financiële derivaten.

De rente op de senior notes wordt op halfjaarbasis voldaan.

De gegevens over de onderhandse plaatsingen zijn als volgt:

	Nominale waarden (oorspronkelijke miljoenen valuta)	Periode	Rente	Boekwaarde 31 december 2006 (€ miljoen)	Boekwaarde 31 december 2005 (€ miljoen)
Serie A	US\$ 90	juni 2005 – juni 2012	4,70%	68	76
Serie B	US\$ 85	juni 2005 – juni 2014	4,97%	65	72
Serie C	US\$ 125	juni 2005 – juni 2015	5,02%	95	106
Serie D	€ 32	juni 2005 – juni 2015	3,96%	32	32
Serie E	US\$ 50	juni 2005 – juni 2017	5,12%	38	43
Serie F	€ 28	juni 2005 – juni 2017	4,11%	28	28
				326	357
Serie A	US\$ 108	december 2005 – december 2008	5,18%	81	91
Serie B	US\$ 20	december 2005 – december 2009	5,26%	14	17
Serie C	US\$ 70	december 2005 – december 2010	5,31%	53	60
				148	168
				474	525

Op 31 december 2006 bedroeg de reële waarde van de onderhandse plaatsingen € 460 miljoen (2005: € 513 miljoen). De effectieve rente varieert van 4,0% tot 5,4%.

Financiële convenanten

De convenanten van de doorlopende kredietfaciliteit, de onderhandse plaatsingen in de Verenigde Staten en de 3-jaars bilaterale banklening zijn gerelateerd aan de ratio van de totale nettoschuld ten opzichte van EBITDA en EBITDA ten opzichte van de nettorentelasten. EBITDA en nettorentelasten worden berekend op basis van een 12-maands voortschrijdend gemiddelde en zijn exclusief de gedinvesteerde bedrijfsonderdelen, terwijl acquisities wel worden meegewogen. De vennootschap opereert ruim binnen de marges van deze convenanten.

Converteerbare obligatielening 2003

Deze converteerbare obligatielening waarvoor geen zekerheden zijn verstrekt is uitgegeven in juli 2003 voor nominaal € 345 miljoen, met een nominale rente van 3,0% per jaar en 11 juli 2010 als vervaldatum. De lening zal converteerbaar zijn in gewone aandelen uitgegeven door de vennootschap tegen een conversiekoers van € 21,4123 per gewoon aandeel. Na 25 juli 2008 is het de vennootschap toegestaan de converteerbare obligatielening af te lossen indien de koers van haar aandelen gedurende 30 achtereenvolgende dagen ten minste 150% van de geldende conversiekoers is geweest.

De nominale waarde van de converteerbare obligatielening is verdeeld over een vreemd-vermogenscomponent en een eigen-vermogenscomponent, in overeenstemming met het recht om de lening te converteren in aandelenkapitaal. Op 1 januari 2004 bedroeg de eigenvermogenscomponent € 47 miljoen (na aftrek van belasting).

Niet-geamortiseerde rente bedroeg op 31 december 2006 € 43 miljoen (2005: € 53 miljoen). De rentelasten van de converteerbare obligatielening worden berekend met de effectieve-rentemethode door toepassing van een effectieve rente van 7,1% op 1 juli 2003.

De reële waarde van de converteerbare obligatielening bedroeg op 31 december 2006 € 697 miljoen (2005: € 606 miljoen), inclusief de waarde van de conversie-optie van € 365 miljoen (2005: € 274 miljoen).

Toelichting op de geconsolideerde balans

Converteerbare personeelsobligatieleningen

De deelnemende werknemers kunnen hun obligaties tegen de conversiekoers converteren in gewone, door de vennootschap uitgegeven, aandelen.

De converteerbare personeelsobligatieleningen zijn achtergesteld met betrekking tot uitbetaling ten opzichte van aanspraken van houders van ongedekte obligaties met niet-achtergestelde betaling van de vennootschap, met uitzondering van de houders van andere achtergestelde leningen. Dit geldt voor alle bestaande of toekomstige schulden.

Wij verwijzen naar noot 31 inzake remuneratie voor meer gedetailleerde gegevens.

Kortlopende leningen

Kortlopende leningen bestaan uit:

€ miljoen	31 december 2006	31 december 2005
Bankschulden	46	30
'Commercial paper'	124	31
Overig	1	1
	171	62

Bankschulden vertegenwoordigen het saldo dat niet kon worden afgezet tegen geldmiddelen en kasequivalenten.

In oktober 2005 heeft de vennootschap een nieuw 'commercial paper'-programma geïnitieerd dat wordt gebruikt voor de financiering van handelswerkkapitaal. Op 31 december 2006 in gebruik zijnde commercial paper is verkregen in oktober, november en december. Per 31 december 2006 bedroeg de gemiddelde rente 3,7% (2005: 2,45%) en bedroeg de gemiddeld resterende looptijd 23 dagen (2005: 34 dagen).

'Overige' omvat converteerbare personeelsobligatieleningen die aflopen in juli 2007.

De boekwaarde van kortlopende leningen benadert de reële waarde.

24 Personeelsbeloningen

In de geconsolideerde balans opgenomen verplichtingen voor personeelsbeloningen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

€ miljoen	31 december 2006	31 december 2005
Toegezegd-pensioenregelingen (gefinancierd)	161	167
Toegezegd-pensioenregelingen (niet-gefinancierd)	74	73
	235	240
Overige vergoedingen na uitdiensttreding	7	7
Overige langlopende personeelsbeloningen	2	1
	244	248
Fondsbeleggingen	(143)	(138)
Netto verplichting	101	110

De veranderingen in de contante waarde van de toegezegd-pensioenregelingen zijn als volgt:

€ miljoen	Toegezegd pensioenregelingen	Overige- vergoedingen na uitdiensttreding	Overige langlopende personeelsbeloningen	Totale personeelsbeloningen
1 januari 2005	211	4	3	218
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	4	-	-	4
Rentekosten	11	-	-	11
Bijdragen van de deelnemers aan de regelingen	1	-	-	1
Actuariële verliezen	25	-	-	25
Valutakoersverschillen	2	-	-	2
Betaalde vergoedingen	(12)	(1)	(2)	(15)
Bedrijfscombinaties - Mellin	-	4	-	4
Belangrijke inperkingen	(1)	-	-	(1)
Afwikkelingen	(1)	-	-	(1)
31 december 2005	240	7	1	248
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	4	1	-	5
Rentekosten	10	-	-	10
Bijdragen van de deelnemers aan de regelingen	1	-	-	1
Actuariële winsten en verliezen	(7)	(1)	1	(7)
Valutakoersverschillen	(3)	-	-	(3)
Betaalde vergoedingen	(12)	-	-	(12)
Bedrijfscombinaties - EAC Nutrition (noot 29)	1	-	-	1
Belangrijke inperkingen	1	-	-	1
31 december 2006	235	7	2	244

De veranderingen in de reële waarde van de fondsbeleggingen zijn als volgt:

€ miljoen	2006	2005
1 januari	138	120
Verwacht rendement op de fondsbeleggingen	7	7
Actuariële winsten en verliezen	(1)	11
Valutakoersverschillen	-	2
Bijdragen van de werkgever	7	5
Bijdragen van de deelnemers aan de regelingen	1	1
Betaalde vergoedingen	(9)	(7)
Afwikkelingen	-	(1)
31 december	143	138

Het verwachte rendement op de fondsbeleggingen is gebaseerd op dat van langlopende bedrijfsobligaties plus een aanvullend rendement voor eigenvermogeninstrumenten gebaseerd op het verleden. Het werkelijke rendement op de fondsbeleggingen in 2006 bedroeg € 9 miljoen (2005: € 18 miljoen). De vennootschap verwacht in 2007 ongeveer € 7 miljoen te storten in het kader van haar toegezegd-pensioenregelingen. De fondsbeleggingen bestaan voornamelijk uit beursgenoteerde aandelen en vastrentende waarden. De verdeling tussen beide is als volgt:

Fondsbeleggingen	2006	2005
Eigen-vermogeninstrumenten	41%	37%
Vastrentende waarden	59%	63%
	100%	100%

Onder deze fondsbeleggingen bevinden zich geen financiële instrumenten van de vennootschap zelf, noch enig bezit of andere activa die worden gebruikt door de vennootschap.

De belangrijkste aannames ten behoeve van de actuariële waarderingen zijn als volgt:

% (tenzij anders vermeld)	2006				2005			
	Pensioen toe- zeggingen VK en Ierland	Pensioen toe- zeggingen rest van Europa	Pensioen toe- zeggingen Azië- Pacific	Overige vergoedingen na uitdienst- treding	Pensioen toe- zeggingen VK en Ierland	Pensioen toe- zeggingen rest van Europa	Pensioen toe- zeggingen Azië- Pacific	Overige vergoedingen na uitdienst- treding
Sterftcijfers ^a	21-26	18-24	18-23		21-24	18-24	18-23	
Disconteringsvoeten	4,9	4,5	11,0	4,6	4,9	4,0	12,0	4,3
Verwachte rendementen op de fondsbeleggingen	6,4	4,9	8,0	–	6,4	4,5	10,0	–
Looninflatie	3,9	2,4	10,0	2,4	3,9	2,5	10,0	3,0
Stijging beloning	3,0	1,5	–	–	2,9	1,5	–	–
Stijging uitkering	3,0	1,5	–	–	2,8	1,5	–	–

^a Gemiddelde levensverwachting in jaren na pensioenleeftijd

De ontwikkelingen van de pensioenregelingen voor het lopende jaar en eerdere jaren worden vanaf 2004 bepaald:

€ miljoen	31 december 2006	31 december 2005	31 december 2004
Contante waarde van toegezegd-pensioen verplichtingen	244	248	217
Reële waarde van fondsbeleggingen	(143)	(138)	(120)
Tekort	101	110	97
Ervaringsaanpassingen op verplichtingen	(7)	25	8
Ervaringsaanpassingen op fondsbeleggingen	(1)	11	1

Bedragen die in het kader van toegezegd-pensioenregelingen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening zijn verwerkt zijn als volgt:

€ miljoen	2006	2005
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	5	4
Rentekosten	10	11
Verwacht rendement op de fondsbeleggingen	(7)	(7)
Belangrijke inperkingen en afwikkelingen	1	(1)
Pensioenlasten toegezegd-pensioenregelingen (noot 4)	9	7

Toelichting op de geconsolideerde balans

25 Voorzieningen

€ miljoen	Herstructurering	Overige	Totaal
1 januari 2005	26	21	47
Additionele voorzieningen	1	7	8
Bedrijfscombinaties – Mellin	–	2	2
Aanwendungen	(20)	(1)	(21)
Vrijval	(2)	(5)	(7)
31 december 2005	5	24	29
Additionele voorzieningen	7	5	12
Aanwendungen	(4)	(5)	(9)
Vrijval	(2)	(10)	(12)
31 december 2006	6	14	20

Overige voorzieningen bestaan onder meer uit voorzieningen voor retouren, claims en rechtszaken en garanties verstrekt aan derden.

De looptijden van de voorzieningen zijn als volgt:

€ miljoen	Her-structurering	Overige	Totaal 31 december 2006	Totaal 31 december 2005
< 1 jaar	6	8	14	22
1–5 jaar	–	6	6	4
> 5 jaar	–	–	–	3
	6	14	20	29

26 Overige verplichtingen

De vennootschap heeft een verplichting opgenomen in verband met een put-optie op de aandelen in Nutricia Poland B.V. Deze optie, zonder verloopdatum en uitoefenbaar vanaf 31 december 2008, is opgenomen in de koopovereenkomst tussen de vennootschap en de andere aandeelhouder. De verplichting is gebaseerd op de contante waarde van de verwachte uitoefenprijs op 31 december 2008.

Een verplichting ter hoogte van € 4 miljoen die eerder was opgenomen in verband met een put-optie in de joint venture HTMa is vrijgefallen vanwege de desinvestering van HTMa. Hiervoor wordt verwezen naar noot 13 'Financiële activa'.

27 Handelscrediteuren

Handelscrediteuren omvatten voornamelijk in verband met handelaankopen uitstaande bedragen.

28 Overige schulden

€ miljoen	31 december 2006	31 december 2005
Sociale lasten	5	5
Lonen en salarissen	58	47
Overlopende passiva	114	79
Overige schulden	74	37
	251	168

Overige te betalen posten beslaat een bedrag van € 76 miljoen. € 31 miljoen hiervan is de geschatte verplichting van de vennootschap aan minderheidsaandeelhouders van PT Sari Husada Tbk in verband met het van de beurs nemen van dit bedrijf. Zie ook noot 12 inzake immateriële activa.

29 Bedrijfscombinaties

EAC Nutrition

Op 2 januari 2006 heeft de vennootschap 100% van de aandelen in EAC Nutrition Ltd. A/S ('Dumex') overgenomen van EAC Ltd. A/S voor een bedrag van € 1,2 miljard in contanten. De overname is gefinancierd door middel van nieuw uitgegeven aandelen op 14 november 2005, de kredietfaciliteit van 2005 en de onderhandse plaatsingen in de Verenigde Staten op 22 december 2005. De reële waarde van de uitgegeven aandelen bedraagt € 550 miljoen, zijnde 16.591.252 aandelen Koninklijke Numico N.V. gewaardeerd volgens de gepubliceerde beurskoers van € 33,15 op 14 november 2005.

Dumex is de belangrijkste marktspeeler in China en marktleider in de andere kernmarkten Thailand, Maleisië en Vietnam.

De vennootschap heeft de activiteiten geconcentreerd op winstgevend groei in deze kernmarkten. De activiteiten van Dumex op de Filipijnen zijn stopgezet en het graanproductenbedrijf Hangzhou Future in China en de afdeling van Dumex in India zijn verkocht.

Het verworven bedrijf heeft in de periode 2 januari tot en met 31 december 2006 € 374 miljoen bijgedragen aan de inkomsten en € 23 miljoen aan de winst van de vennootschap. In de winst van de vennootschap zit € 35 miljoen aan overname-, integratie- en herstructureringskosten.

De gegevens over de verworven activa en goodwill zijn als volgt:

€ miljoen	2006
Aankoopbedrag (exclusief meegekochte geldmiddelen en kasequivalenten)	1.194
Reële waarde van overgenomen activa en verplichtingen	678
Goodwill	516

	Reële waarde	Boekwaarde
Materiële vaste activa	46	70
Goodwill (noot 12)	516	16
Merken (noot 12)	860	–
Overige immateriële activa (noot 12)	4	6
Financiële activa	–	4
Latente winstbelasting vorderingen (noot 14)	2	2
Voorraden	40	39
Vorderingen	52	50
Geldmiddelen en kasequivalenten	54	54
Vaste activa aangehouden voor verkoop (noot 20)	12	–
Personeelsbeloningen (noot 24)	(1)	(1)
Latente winstbelasting verplichtingen (noot 14)	(244)	(2)
Schulden	(93)	(77)
	1.248	161

Golden Circle

Op 19 juni 2006 heeft de vennootschap de babyvoedingactiviteiten van Golden Circle Limited verworven voor € 13 miljoen in contanten. Golden Circle is een van de grootste merken in potjesvoeding in Australië en Nieuw-Zeeland. Deze overname versterkt de positie van de vennootschap in de regio Azië-Pacific en past in de strategie om te concentreren op gespecialiseerde voeding met hoge marges en snelle groei. Het verworven bedrijf heeft in de periode 19 juni tot en met 31 december 2006 € 4 miljoen bijgedragen aan de omzet en € (1) miljoen aan de winst over het boekjaar van de vennootschap. Indien Golden Circle op 1 januari zou zijn verworven, dan zou de omzet van

de vennootschap € 2.627 miljoen zijn geweest. De vennootschap heeft de toerekening van de aankooprij van Golden Circle afgerond; deze is opgenomen in de geconsolideerde balans per 31 december 2006. De goodwill ter hoogte van € 10 miljoen is toe te schrijven aan de verwachte synergetische effecten voor de bestaande activiteiten van de vennootschap in Australië en Nieuw-Zeeland. De waarde van het merk bedraagt € 2 miljoen, hetgeen de verwachte toekomstige kasstromen uit het verworven Golden Circle-merk weerspiegelt. Dit merk wordt geacht een bepaalde gebruiksduur te hebben, aangezien het is verworven middels een vierjarige licentieovereenkomst. Omdat de vennootschap van plan is de producten van Golden Circle tegen het eind van 2008 onder te brengen onder het eigen merk Nutricia, wordt de waarde van het merk lineair geamortiseerd over een periode van 2,5 jaar.

30 Informatieverschaffing over verbonden partijen

De transacties met verbonden partijen in 2006 betreffen verkopen aan de voormalige joint venture HTMa ten bedrage van € 4 miljoen (2005: € 7 miljoen). Er zijn geen kooptransacties met verbonden partijen. Vanwege de desinvestering van HTMa in december 2006 is het debiteurensaldo op 31 december 2006 nihil.

31 Remuneratie

Remuneratiebeleid

Inleiding

Overeenkomstig de statuten van de vennootschap is de beloning van de leden van de Raad van Bestuur de verantwoordelijkheid van de voltallige Raad van Commissarissen. Door de Raad van Commissarissen voorgestelde besluiten dienen in overeenstemming te zijn met het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur zoals dit is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (met inbegrip van de beloning in de vorm van aandelen en opties). Als externe adviseur voor de remuneratiecommissie treedt op Hewitt, Verenigd Koninkrijk.

De Raad van Commissarissen heeft uit de eigen leden een remuneratiecommissie aangesteld die de Raad van Commissarissen voorziet van voorstellen, advies en aanbevelingen met betrekking tot het beloningsbeleid en de beloning van individuele leden van de Raad van Bestuur, en het remuneratieverslag opstelt.

Bovendien adviseert de remuneratiecommissie de Raad van Commissarissen met betrekking tot de jaardoelen voor de Raad van Bestuur en bereidt zij de toekenning van opties en rechten op aandelen aan het senior management voor. De bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Hierna volgt een overzicht van het beloningsbeleid voor 2004 zoals vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2004. Het houdt rekening met de 'best practice'-aanbevelingen van de Nederlandse corporate governance code ('de Code'). Het beloningsbeleid voldoet aan 'best practice'-bepalingen II.2.1 – II.2.8 van de Code.

Materiële veranderingen in de toekomst zullen ter goedkeuring aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden voorgelegd.

Beleidsuitgangspunten

Onze doelstelling is een snelgroeiende onderneming met hoge marges in gespecialiseerde voeding te zijn. Om dit te realiseren is het van wezenlijk belang dat de regeling voor de leden van de Raad van Bestuur voorziet in een beloning bij verwezenlijking van ambitieuze doelen zowel op de korte als op de lange termijn, zoals resultaten die beter zijn dan die van vergelijkbare ondernemingen.

Om dit te bereiken bieden wij een concurrerend basispakket plus de kans op een aanzienlijke bonus als de vennootschap het beter blijft doen dan een zeer uitdagende referentiegroep van vergelijkbare ondernemingen, hetgeen tot uitdrukking komt in een verder toenemende aandeelhouderswaarde.

Voor senior management hebben we gekozen voor een benadering die vergelijkbaar is met die voor de Raad van Bestuur. Hierdoor ontstaat een prestatiegerichte cultuur die past bij de ambities en de internationale marktpositie van de vennootschap.

Remuneratiestrategie

De Raad van Commissarissen heeft een transparante beloningsstrategie voor de Raad van Bestuur vastgelegd, die afgestemd is op de ondernemingsstrategie om winstgevend groei te realiseren en die prestatiegerelateerde beloningen omvat voor zowel de korte als de lange termijn.

De benadering die de remuneratiecommissie heeft aanbevolen, is om de mediaan van de referentiegroep als basissalaris te nemen en daarnaast zodanige kansen op bonus en beloning op de lange termijn te bieden dat op termijn de beloning tot het bovenste kwart van de referentiegroep kan behoren, maar alleen als de vennootschap in de komende jaren presteert in de bovenste 10% van de referentiegroep. Dit houdt in dat het totale pakket sterk afhankelijk is van toekomstige resultaten.

De referentiegroep voor beloning bestaat uit de volgende bedrijven in de sectoren FMCG/Voeding en Farmaceutica/Gezondheid:

Abbott Laboratories	Fresenius
Akzo Nobel	HJ Heinz
Bristol-Myers Squibb	Heineken
Cadbury Schweppes	Kellogg Co
Campbell Soup Company	Novo Nordisk
Colgate Palmolive	Reckitt Benckiser
Danone	

De Raad van Commissarissen behoudt het recht voor de referentiegroep voor beloning aan te passen, als zij daar goede redenen voor meent te hebben.

Onderdelen van de beloning

De beloning van de leden van de Raad van Bestuur bestaat op dit moment uit de volgende onderdelen: basissalaris, jaarlijkse bonus, aandelenopties, prestatiegerelateerde aandelen en pensioenregelingen.

Om te kunnen beoordelen in hoeverre het beloningspakket concurrerend is, moeten deze onderdelen worden geëvalueerd ten opzichte van de referentiegroep en ten opzichte van ons streven om de mediaan van de referentiegroep als basissalaris te nemen en daarnaast zodanige kansen op bonus en beloning op de lange termijn te bieden dat op termijn de bonussen tot het bovenste kwart kunnen behoren, maar alleen als de vennootschap in de komende jaren presteert in de bovenste 10% van de referentiegroep. We hebben daarom onze adviseurs gevraagd een benchmark uit te voeren en op basis daarvan aanbevelingen te doen voor passende niveaus van beloning.

Het basissalaris ligt vast en de componenten jaarlijkse bonus, aandelenopties en prestatiegerelateerde aandelen zijn variabel. De vennootschap ziet variabele beloning als een belangrijk onderdeel van het beloningspakket van de leden van de Raad van Bestuur. De doelstellingen en prestatienormen voor bonussen weerspiegelen de factoren die het meest bijdragen tot waardecreatie en aandeelhouderswaarde op de middellange en lange termijn. Daarom bestaat een aanzienlijk deel van de totale beloning uit variabele componenten, die

Toelichting op de geconsolideerde balans

afhankelijk zijn van de mate waarin de uitdagende prestatiecriteria in een aantal jaren worden gerealiseerd.

Basissalaris

Het beleid is erop gericht om het basissalaris van de leden van de Raad van Bestuur op de mediaan van de vergelijkingsgroep te stellen.

Jaarlijkse bonus

De leden van de Raad van Bestuur hebben de mogelijkheid om deel te nemen aan een beloningsregeling op korte termijn die voorziet in een jaarlijkse bonus voor het behalen van te voren vastgestelde doelen in het voorgaande boekjaar.

Het jaarlijkse bonusplan voor de leden van de Raad van Bestuur is gebaseerd op kwantitatieve doelstellingen, zijnde omzet, EBITA en vrije kasstroom. Deze doelstellingen kunnen mogelijk ook kwalitatief zijn. Voor 2007 zijn de verhoudingen van de kwantitatieve doelstellingen respectievelijk 40%, 40% en 20%. De kwantitatieve doelstellingen weerspiegelen de financiële parameters die volgens de Raad van Commissarissen het meest kritisch zijn voor het realiseren van het strategische doel een snelgroeiende onderneming in gespecialiseerde voeding met hoge marges te blijven.

Na afloop van het boekjaar worden de prestaties beoordeeld op basis van de doelstellingen en de door de accountant goedgekeurde resultaten.

Aandelenopties en prestatiegerelateerde aandelen

Jaarlijkse aandelenopties en prestatiegerelateerde aandelen voor leden van de Raad van Bestuur en senior management worden toegekend tot maximaal 1,5% van het uitstaande aandelenkapitaal.

Jaarlijkse aandelenopties en prestatiegerelateerde aandelen worden door de Raad van Commissarissen toegekend op basis van een schema met de doelstellingen en de criteria voor het onvoorwaardelijk worden van de opties en prestatiegerelateerde aandelen. Dit schema en de daarin opgenomen kwalitatieve doelstellingen kunnen uitsluitend op advies van de remuneratiecommissie door de Raad van Commissarissen worden aangepast.

Aandelenopties

De aandelenopties worden op voorwaardelijke basis toegekend en 40% van de toekenning wordt onvoorwaardelijk als de TSR ('Total Shareholder Return' – totaal rendement voor de aandeelhouder) van de vennootschap ten minste de mediaan is van de TSR's van de vergelijkingsgroep. Wanneer prestaties beneden de mediaan zijn vindt geen onvoorwaardelijke toekenning plaats. Alle aandelenopties kunnen worden uitgeoefend als de vennootschap zich in de bovenste 10% van de vergelijkingsgroep bevindt over een periode van 3 jaar. Een TSR tussen de mediaan en de bovenste 10% betekent dat een deel van de toegekende opties onvoorwaardelijk wordt volgens de onderstaande glijdende schaal:

TSR positie na 3 jaar in vergelijkingsgroep	Percentage van toegekende aandelen dat onvoorwaardelijk wordt
1–2 (bovenste 10%)	100%
3	92,5%
4	85%
5	77,5%
6	70%
7	62,5%
8	55%
9	47,5%
10 (mediaan)	40%
11–19	0%

De vergelijkingsgroep voor de TSR-positie voor aandelenopties is als volgt samengesteld:

Associated British Foods	Johnson & Johnson
Beiersdorf	Kellogg Co
Cadbury Schweppes	Kraft
Campbell Soup Company	Nestlé
Colgate Palmolive	Northern Foods
Danone	Procter & Gamble
Diageo	Reckitt Benckiser
HJ Heinz	Sara Lee
Heineken	Unilever

Deze groep lijkt op, maar is niet identiek aan, eerdergenoemde referentiegroep voor beloning. De reden hiervoor is gelegen in het feit dat het hierbij gaat om een groep van bedrijven ten opzichte waarvan de vennootschap het beter wil doen op de markt en die door investeerders worden gezien als vergelijkbaar. De Raad van Commissarissen behoudt het recht voor de vergelijkingsgroep voor TSR-positie aan te passen als zij daar goede redenen voor meent te hebben.

Om deze beoordeling te kunnen maken, wordt voor iedere onderneming in de vergelijkingsgroep de TSR bepaald op de gemiddelde aandelenkoers over de periode 1 oktober tot 31 december van het jaar voorafgaand aan het eerste planjaar en deze te vergelijken met de gemiddelde aandelenkoers over de periode 1 oktober tot 31 december van het laatste planjaar. Dividenduitkeringen gedurende de 3-jaars periode zullen worden geacht te zijn geherinvesteerd op de datum van de uitkering en alleen ondernemingen waarvan de aandelen aan zowel het begin als het einde van de 3-jaars periode ter beurze zijn genoteerd, worden meegenomen in de vergelijking. De formule voor het percentage onvoorwaardelijke toekenning wordt aangepast als een onderneming uit de vergelijkingsgroep valt.

De aantallen toe te kennen opties worden ook nu door de Raad van Commissarissen geheel naar eigen oordeel bepaald.

Prestatiegerelateerde aandelen

In 2004 is een regeling voor prestatiegerelateerde aandelen geïntroduceerd om de leden van de Raad van Bestuur en senior management nog scherper te doen richten op groei van aandeelhouderswaarde op lange termijn.

Toezegging van prestatiegerelateerde aandelen is gebaseerd op de winst per aandeel ('WPA') en kent een termijn van drie jaar waarna de toegekende aandelen onvoorwaardelijk worden gemaakt op voorwaarde dat de gemiddelde groei van WPA per jaar ten minste 9% bedraagt. De 9% grens is ruim boven het marktgemiddelde. Onderstaande glijdende schaal is van toepassing:

WPA groei per jaar	Percentage onvoorwaardelijk
Meer dan 15%	100%
14%	90%
13%	80%
12%	70%
11%	60%
10%	50%
9%	40%
Minder dan 9%	0%

De aantallen toe te kennen prestatiegerelateerde aandelen worden ook nu door de Raad van Commissarissen geheel naar eigen oordeel bepaald, maar het voornemen is om een zodanige hoeveelheid aandelen toe te kennen die in relatie staat tot het aantal toegekende aandelenopties om het gewenste beloningsniveau te behalen.

Individuele kwalitatieve targets zullen worden gebruikt om de vergoedingen binnen de lange-termijnplannen te differentiëren.

Instelling van verplichting tot aandelenbezit

Voor de leden van de Raad van Bestuur is een verplichting ingesteld om in vier jaar voor 100% van hun basissalaris aan aandelen te verwerven. Aan deze vereiste kan op diverse manieren worden voldaan, bijvoorbeeld door het beleggen van een gedeelte van de jaarlijkse bonus in aandelen van de vennootschap of door het aanhouden van door uitoefening van aandelenopties verkregen aandelen en onvoorwaardelijk geworden prestatiegerelateerde aandelen.

Alle transacties in aandelen Numico zijn onderworpen aan de regels en voorschriften die betrekking hebben op de handel met voorkennis. Hieronder vallen de uitoefening van aandelenopties, de verkoop van aandelen verkregen door de regeling prestatiegerelateerde aandelen en enig ander verkregen aandeel. De Nederlandse toezichthouder Autoriteit Financiële Markten (AFM) wordt van alle toekenningen en transacties op de hoogte gebracht.

Vergoedingen en emolumenten in natura

Leden van de Raad van Bestuur ontvangen vergoedingen en/of emolumenten in natura. De meeste hiervan zijn gebaseerd op algemeen plaatselijk gebruik (zoals een bijdrage aan de ziektekostenpremie, vaste jaarlijkse onkostenvergoedingen) of houden verband met specifieke internationale omstandigheden (zoals verhuizingen, schoolbijdragen, huisvesting). In het laatste geval gaat het vaak over eenmalige of in de tijd beperkte vergoedingen.

Leningen

Het is beleid van de vennootschap om de leden van de Raad van Bestuur geen persoonlijke leningen, bankgaranties en dergelijke te verstrekken tenzij uitsluitend in het kader van de normale bedrijfsvoering en op voorwaarden die gelden voor al het personeel en na goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Leningen worden niet kwijtgescholden.

Beloning senior management

De remuneratiecommissie wordt geïnformeerd over alle belangrijke beslissingen inzake de beloning van senior management van de vennootschap en zij bereidt de toekenning van het totale aantal aandelenopties en rechten op aandelen aan het senior management voor.

De Raad van Commissarissen verwacht momenteel geen voorstellen te doen voor enige verandering van het beloningsbeleid voor het komende jaar.

Het beloningsbeleid is gepubliceerd op de website van Numico: www.numico.com

Remuneratieverslag – Raad van Bestuur

In 2006 heeft de remuneratiecommissie de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur geëvalueerd of deze overeenkomstig het gedefinieerde beloningsbeleid is. In het kader van deze evaluatie is ook een vergelijkingsonderzoek verricht door de adviseur van de remuneratiecommissie, Hewitt. De remuneratiecommissie heeft geen veranderingen in het beloningsbeleid voorgesteld. Daarom wordt verwacht dat het beloningsbeleid zoals dat in 2004 is vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ook in 2007 zal worden toegepast.

Op 31 december 2006 bestond de Raad van Bestuur uit zeven leden. Jan Bennink, Niraj Mehra, Jean-Marc Huët, Chris Britton en Ajai Puri waren gedurende heel 2006 lid. Rudy Mareel trad af als lid van de Raad van Bestuur per 15 augustus 2006, terwijl Mark Wilson en Flemming Morgan als leden aantraden op respectievelijk 2 januari 2006 en 21 augustus 2006. Mark Wilson legde zijn functie op 9 januari 2007 weer neer.

De leden van de Raad van Bestuur worden benoemd voor een periode van vier jaar. De ontslagvergoeding voor leden van de Raad van Bestuur is gemaximeerd op twee jaar basissalaris voor zittende leden en één jaar voor leden benoemd na 2005. De vennootschap past 'best practice'-bepaling II.2.7 toe voor toekomstige leden van de Raad van Bestuur. De arbeidsovereenkomsten met leden van de Raad van Bestuur bevatten clausules met betrekking tot wijziging van zeggenschap, die gelden voor een gelimiteerde periode van vijf jaar en die ontslagvergoedingen inhouden van 2 tot 3 maal het basisjaarsalaris plus bonus.

Toelichting op de geconsolideerde balans

Basissalarissen, bonussen en totale vergoedingen – Raad van Bestuur

De hieronder getoonde tabellen geven de basissalarissen, de bonussen en de totale vergoedingen voor de Raad van Bestuur.

Basis salaris

€	Basissalaris 2005	Basissalaris 2006	Aanpassing in basissalaris 2005-2006	Vastgesteld basissalaris 2007	Aanpassing in basissalaris 2006-2007
Leden van de Raad van Bestuur					
Jan Bennink	1.000.000	1.000.000	0%	1.000.000	0%
Niraj Mehra	650.000	650.000	0%	650.000	0%
Chris Britton	500.000	600.000	20%	600.000	0%
Jean-Marc Huët	650.000	650.000	0%	650.000	0%
Rudy Mareel	500.000	500.000	0%	–	–
Ajai Puri	575.000	575.000	0%	575.000	0%
Mark Wilson	–	600.000	–	600.000	0%
Flemming Morgan	–	500.000	–	600.000	20%

De verhoging van het basissalaris van Chris Britton van € 500.000 naar € 600.000 is ingegaan op 1 juli 2006.

Bonus en totale vergoedingen

€	Bonus 2005 uitgekeerd in 2006	Bonus 2006 uitgekeerd in 2007	Vershil in bonus	Totale vergoeding in 2005	Totale vergoeding in 2006	Wijziging in totale vergoeding
Leden van de Raad van Bestuur						
Jan Bennink	1.212.500	1.225.000	1%	2.212.500	2.225.000	1%
Niraj Mehra	419.250	477.750	14%	1.069.250	1.127.750	5%
Chris Britton	337.500	404.250	20%	837.500	954.250	14%
Jean-Marc Huët	492.375	477.750	(3%)	1.142.375	1.127.750	(1%)
Rudy Mareel	266.250	–	(100%)	766.250	317.808	(59%)
Ajai Puri	323.438	422.625	31%	898.438	997.625	11%
Mark Wilson	–	598.500	–	–	1.198.500	–
Flemming Morgan	–	136.644	–	–	318.836	–

Jaarlijkse bonus (korte-termijnbeloning) 2006

De leden van de Raad van Bestuur hebben de mogelijkheid om deel te nemen aan een beloningsregeling op korte termijn die voorziet in een jaarlijkse bonus voor het behalen van van te voren vastgestelde doelen in het voorgaande boekjaar. De huidige bonusregeling voor de leden van de Raad van Bestuur is volledig gebaseerd op kwantitatieve doelstellingen – omzet, EBITA, en vrije kasstroom zoals eerder omschreven in het remuneratiebeleid.

Na afloop van het boekjaar worden de prestaties beoordeeld op basis van de kwantitatieve doelstellingen en de door de accountant goedgekeurde resultaten.

Als vooraf overeengekomen doelstellingen zijn behaald, bedraagt de prestatiebonus voor Jan Bennink 125% van diens basissalaris, waarbij een maximum van 175% is ingesteld. Voor de overige leden van de Raad van Bestuur bedraagt de prestatiebonus bij gerealiseerde doelstellingen 75% en is het maximum 125%.

Jaarlijkse bonus (kortetermijnbeloning) 2007

De jaarlijkse bonus is een deel van de variabele beloningen binnen het beloningspakket. Uit een analyse van de bonusdoelstellingen blijkt dat deze momenteel achterblijven bij die van de referentiegroep.

Dientengevolge heeft de Raad van Commissarissen voor 2007 besloten dat wanneer vooraf overeengekomen doelstellingen zijn behaald, de prestatiebonus voor Jan Bennink zal veranderen naar 150% van diens basissalaris, waarbij een maximum van 200% is ingesteld. Als vooraf overeengekomen doelstellingen zijn behaald, zal de prestatiebonus voor Jean-Marc Huët veranderen naar 100% van diens basissalaris, waarbij een maximum van 150% is ingesteld. Voor de overige leden van de Raad van Bestuur blijft de prestatiebonus bij gerealiseerde doelstellingen 75% en is het maximum 125%.

Lange-termijnbonussen – Raad van Bestuur

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de status van het aantal uitstaande aandelenopties toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur. In 2007 zullen geen wijzigingen worden doorgevoerd in de aandelenoptieregeling voor 2006.

Aandelenopties

	Jaar	Uitstaand per 1 januari 2006	Toegekend gedurende het jaar	Uitgeoefend gedurende het jaar	Vervallen gedurende het jaar	Uitstaand per 31 december 2006	Uitoefen- prijs €	Verval- datum
Leden van de Raad van Bestuur								
Jan Bennink	2002	312.623	–	–	–	312.623	25,73	01/06/07
	2003	300.000	–	–	–	300.000	10,71	31/05/11
	2004	300.000	–	–	–	300.000	25,86	31/05/12
	2005	300.000	–	–	–	300.000	32,27	31/05/13
	2006	–	300.000	–	–	300.000	35,02	31/05/14
Niraj Mehra	2002	100.000	–	–	–	100.000	11,34	01/10/07
	2003	100.000	–	–	–	100.000	10,71	31/05/11
	2004	100.000	–	–	–	100.000	25,86	31/05/12
	2005	100.000	–	–	–	100.000	32,27	31/05/13
	2006	–	100.000	–	–	100.000	35,02	31/05/14
Chris Britton	2003	50.000	–	–	–	50.000	10,71	01/02/08
	2003	100.000	–	–	–	100.000	10,71	31/05/11
	2004	100.000	–	–	–	100.000	25,86	31/05/12
	2005	100.000	–	–	–	100.000	32,27	31/05/13
	2006	–	100.000	–	–	100.000	35,02	31/05/14
Jean-Marc Huët	2003	100.000	–	–	–	100.000	6,30	01/05/08
	2003	100.000	–	–	–	100.000	10,71	31/05/11
	2004	100.000	–	–	–	100.000	25,86	31/05/12
	2005	100.000	–	–	–	100.000	32,27	31/05/13
	2006	–	150.000	–	–	150.000	35,02	31/05/14
Rudy Mareel	2003	50.000	–	50.000	–	–	9,97	01/05/08
	2003	100.000	–	100.000	–	–	10,71	31/05/11
	2004	100.000	–	–	100.000	–	25,86	31/05/12
	2005	100.000	–	–	100.000	–	32,27	31/05/13
Ajai Puri	2003	100.000	–	–	–	100.000	10,82	01/06/08
	2003	100.000	–	–	–	100.000	10,71	31/05/11
	2004	100.000	–	–	–	100.000	25,86	31/05/12
	2005	100.000	–	–	–	100.000	32,27	31/05/13
	2006	–	100.000	–	–	100.000	35,02	31/05/14
Mark Wilson ^a	2006	–	100.000	–	–	100.000	35,04	01/01/14
Flemming Morgan	2006	–	100.000	–	–	100.000	35,84	31/05/14
Totaal 2006		3.112.623	950.000	150.000	200.000	3.712.623		
Totaal 2005		2.312.623	800.000	–	–	3.112.623		
Gewogen gemiddelde uitoefenprijs 2006		21,52	35,11	10,46	29,07	25,04		
Gewogen gemiddelde uitoefenprijs 2005		17,81	32,27	–	–	21,52		

Aandelenopties

In 2003 zijn twee voorwaardelijke aandelenoptieregelingen geïntroduceerd. De looptijd van beide regelingen is acht jaar en de uitoefenprijs € 10,71. De eerste drie jaar van dit plan had de deelnemer jaarlijks recht op een derde van het aantal toegekende aandelenopties, tenzij zijn arbeidscontract in die periode wordt ontbonden wegens schuld zijnerzijds. Alle aandelenopties zijn in 2006 onvoorwaardelijk geworden en zijn uitoefenbaar. De op prestaties op lange termijn gebaseerde aandelenoptieregeling heeft ten doel om een extra stimulans te bieden voor een selecte groep belangrijke functionarissen die op hoog niveau werken of presteren binnen de vennootschap. De in het kader van deze regeling toegekende aandelenopties zijn allemaal onvoorwaardelijk geworden en zijn in 2006 uitoefenbaar geworden.

Toelichting op de geconsolideerde balans

In 2004 zijn twee regelingen geïmplementeerd: een aandelenoptieregeling en een regeling voor prestatiegerelateerde aandelen. De looptijd van de aandelenoptieregeling is acht jaar, waarvan de eerste drie jaar gelden als wachtperiode. De uitoefenprijs bedraagt € 25,86. De toekenning van de prestatiegerelateerde aandelen zal onvoorwaardelijk worden aan de hand van een doelstelling die is uitgedrukt in WPA. In 2005 en 2006 zijn gelijksoortige regelingen geïmplementeerd. De uitoefenprijs van de in 2005 toegekende opties was € 32,27, die van de in 2006 toegekende opties € 35,02.

De aantallen toe te kennen opties worden ook nu door de Raad van Commissarissen geheel naar eigen oordeel bepaald, maar naar verwachting zullen bij de beoordeling van het gewenste beloningsniveau dezelfde aantallen opties als in 2006 als uitgangspunt dienen.

Per 31 december 2006 zijn 1.362.623 aan de Raad van Bestuur toegekende aandelenopties uitoefenbaar.

Prestatiegerelateerde aandelen

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de status van het aantal uitstaande prestatiegerelateerde aandelen die zijn toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur:

	Jaar	Uitstaand per 1 januari 2006	Toegerekend gedurende het jaar	Uitgeoefend gedurende het jaar	Vervallen gedurende het jaar	Uitstaand per 31 december 2006	Uitgifte datum
Leden van de Raad van Bestuur							
Jan Bennink	2004	200.000	–	–	–	200.000	01/06/07
	2005	150.000	–	–	–	150.000	01/06/08
	2006	–	150.000	–	–	150.000	01/06/09
Niraj Mehra	2004	33.000	–	–	–	33.000	01/06/07
	2005	50.000	–	–	–	50.000	01/06/08
	2006	–	60.000	–	–	60.000	01/06/09
Chris Britton	2004	33.000	–	–	–	33.000	01/06/07
	2005	50.000	–	–	–	50.000	01/06/08
	2006	–	60.000	–	–	60.000	01/06/09
Jean-Marc Huët	2004	60.000	–	–	–	60.000	01/06/07
	2005	50.000	–	–	–	50.000	01/06/08
	2006	–	75.000	–	–	75.000	01/06/09
Rudy Mareel	2004	33.000	–	–	33.000	–	01/06/07
	2005	50.000	–	–	50.000	–	01/06/08
Ajai Puri	2004	60.000	–	–	–	60.000	01/06/07
	2005	50.000	–	–	–	50.000	01/06/08
	2006	–	40.000	–	–	40.000	01/06/09
Mark Wilson ^a	2006	–	40.000	–	–	40.000	02/01/09
Flemming Morgan	2006	–	50.000	–	–	50.000	01/10/09
Totaal 2006		819.000	475.000	–	83.000	1.211.000	
Totaal 2005		419.000	400.000	–	–	819.000	

Prestatiegerelateerde aandelen

De aantallen toe te kennen prestatiegerelateerde aandelen worden ook nu door de Raad van Commissarissen geheel naar eigen oordeel bepaald om het gewenste beloningsniveau te bereiken, maar het voornemen is om een zodanige hoeveelheid aandelen toe te kennen die een derde tot de helft bedraagt van het aantal opties om het gewenste beloningsniveau te behalen. Het onvoorwaardelijk worden wordt bepaald door de remuneratiecommissie, daarin bijgestaan door een onafhankelijke derde partij, op basis van vooraf bepaalde doelstellingen.

^a Overeenkomstig de ontbinding van zijn arbeidsovereenkomst als omschreven op pagina 90 zijn 47.223 aandelenopties en 18.889 prestatiegerelateerde aandelen van dhr. Wilson verbeurd.

De volgende lange-termijnbonussen worden voor 2007 voorgesteld:

	Aandelenopties	Prestatiegerelateerde aandelen
Leden van de Raad van Bestuur		
Jan Bennink	300.000	125.660
Niraj Mehra	100.000	32.672
Chris Britton	100.000	37.698
Jean-Marc Huët	150.000	62.830
Ajai Puri	100.000	25.132
Flemming Morgan	100.000	37.698

Instelling van verplichting tot aandelenbezit

Alle leden van de Raad van Bestuur hebben voldaan aan de in het remuneratiebeleid bepaalde verplichting tot aandelenbezit. Momenteel hebben alle leden van de Raad van Bestuur geïnvesteerd in aandelen van de vennootschap. Het aantal gewone aandelen dat op dit moment wordt gehouden is als volgt: Jan Bennink 36.201, Jean-Marc Huët 16.966, Niraj Mehra 11.600, Ajai Puri 9.863, Chris Britton 5.352 en Flemming Morgan 2.460.

Overige bezoldiging – Raad van Bestuur

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de vergoedingen, pensioenbijdragen en kosten in winst- en verliesrekening voor aandelenopties en prestatiegerelateerde aandelen per lid van de Raad van Bestuur:

Overige bezoldiging

€	Vergoedingen en emolumenten in natura 2006	Pensioenbijdragen 2006	Kosten in de winst- en verliesrekening voor aandelenopties en prestatiegerelateerde aandelen 2006	Vergoedingen en emolumenten in natura 2005	Pensioenbijdragen 2005	Kosten in de winst- en verliesrekening voor aandelenopties en prestatiegerelateerde aandelen 2005
Leden van de Raad van Bestuur						
Jan Bennink	55.694	216.932	4.400.595	45.964	127.423	2.627.497
Niraj Mehra	60.774	245.895	1.239.397	101.411	246.649	677.988
Chris Britton	97.027	59.630	1.239.397	108.140	56.589	677.988
Jean-Marc Huët	87.161	74.471	1.552.733	36.008	76.647	836.655
Rudy Mareel	40.281	34.193	921.753	58.474	58.531	677.988
Ajai Puri	103.136	216.651	1.373.918	278.208	218.002	836.655
Mark Wilson	173.466	171.000	277.658	–	–	–
Flemming Morgan	163.911	69.623	247.992	–	–	–

Vergoedingen en emolumenten in natura

Hierbij zijn inbegrepen de kosten voor sociale zekerheidspremies en de werkgeversbijdrage aan de ziektekostenpremie. Voor sommige leden van de Raad van Bestuur geldt dat huisvestingskosten, schoolbijdragen, vaste jaarlijkse onkostenvergoedingen, kosten voor de (internationale) verhuizing van persoonlijke zaken, het leasebedrag voor een bedrijfsauto en woon-werkverkeer ook inbegrepen zijn.

Pensioenbijdragen

De leden van de Raad van Bestuur nemen deel aan het Nederlandse pensioenplan ("Maraton"). Het Maraton-pensioenplan wordt aangeboden door een pensioenfonds dat onafhankelijk van de vennootschap opereert. De naam van het pensioenfonds is Stichting Pensioenfonds Nutricia Maraton. De pensioengerechtigde leeftijd voor leden van de Raad van Bestuur is op 60 jaar gesteld. De pensioenregeling is een toegezegde-bijdrageregeling waarbij de leeftijdsgedifferentieerde premies van de pensioengrondslag volledig worden voldaan door de vennootschap. Binnen het kader van de Maraton-pensioenregeling kan een deelnemer kiezen voor minimale deelname (dit voorziet in premies om in aanmerking te komen voor een pensioen in het geval van slechte gezondheid of arbeidsongeschiktheid, en een weduwen-/wezenpensioen in het geval van overlijden) of voor rechtstreekse uitbetaling van de overwaarde in plaats van aan het pensioenfonds. Deze uitkering is volledig belastbaar.

Met ingang van 1 januari 2006 zijn wijzigingen aangebracht in het Maraton-pensioenplan ten einde te voldoen aan de wijzigingen in de Nederlandse pensioenwetgeving. De voornaamste wijzigingen betreffen de premies voor de verschillende categorieën medewerkers; die zijn nu afhankelijk van hun leeftijd terwijl er vroeger een gelijk percentage gold voor alle deelnemers. De mogelijkheid tot aanvullende opbouw van prepensioenrechten is ingetrokken, de pensioengerechtigde leeftijd wordt 65 jaar en de pensioenopbouw kan niet langer plaatsvinden middels een vast percentage van 13,5% van de pensioengrondslag voor alle leeftijden. De modules pre-pensioen en vrijwillige bijdragen zijn vervallen. De rechten opgebouwd onder het oude pensioenplan blijven behouden en de nieuwe premies worden toegevoegd aan de reeds opgebouwde ouderdomspensioenrechten.

Toelichting op de geconsolideerde *balans*

Kosten in de winst- en verliesrekening voor aandelenopties en prestatiegerelateerde aandelen

Hoewel de kosten ervan zijn opgenomen in de winst- en verliesrekening, zijn de aandelenopties en prestatiegerelateerde aandelen onder voorwaarden toegekend.

Leningen

In overeenstemming met ons beleid zijn aan de leden van de Raad van Bestuur geen persoonlijke leningen, bankgaranties en dergelijke verstrekt.

Converteerbare personeelsobligatieleningen

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de status van het aantal uitstaande converteerbare personeelsobligatieleningen van leden van de Raad van Bestuur:

€	Jaar	Uitstaand per 1 januari 2006	Uitgegeven gedurende het jaar	Afgelost gedurende het jaar	Geconverteerd gedurende het jaar	Uitstaand per 31 december 2006	Conversie koers	Verval datum
<i>Leden van de Raad van Bestuur</i>								
	2003	9.000	–	–	–	9.000	10,71	30/06/08
Totaal 2006		9.000	–	–	–	9.000		
Totaal 2005		9.000	–	–	–	9.000		

Remuneratieverslag – senior management

Lange-termijnbonussen

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de status van het aantal aan senior management toegekende opties en SAR's ('stock appreciation rights'), exclusief die in het bezit van leden van de Raad van Bestuur:

Aandelenopties en Stock Appreciation Rights – Senior Management

	Uitstaand per 1 januari 2006	Toegekend gedurende het jaar	Uitgeoefend gedurende het jaar	Uitgeoefend gedurende het jaar	Uitstaand per 31 december 2006	Uitoefen prijs €	Vervaldatum
1996	9.250	–	5.500	3.750	–	16,31	01/06/06
1996	19.000	–	19.000	–	–	18,61	01/09/06
1997	61.000	–	16.000	–	45.000	25,53	01/12/07
1998	55.000	–	24.000	–	31.000	29,07	01/07/2003-08
1999	204.000	–	44.500	3.500	156.000	34,65	01/07/2004-09
2001	711.000	–	610.250	100.750	–	32,00	01/12/06
2001	738.000	–	487.500	250.500	–	32,00	SAR's 01/12/06
2002	447.750	–	201.300	–	246.450	25,73	01/06/07
2002	578.000	–	169.750	–	408.250	25,73	SAR's 01/06/07
2003	25.000	–	–	–	25.000	7,70	01/03/08
2003	25.000	–	25.000	–	–	6,91	01/03/08
2003	808.966	2.333	401.116	1.000	409.183	10,71	31/05/11
2003	33.000	–	12.000	–	21.000	10,71	SAR's 31/05/11
2003	36.000	–	18.000	–	18.000	21,25	08/12/11
2003	3.500	–	–	–	3.500	21,91	31/05/11
2003	3.500	–	3.500	–	–	24,00	31/05/11
2004	12.000	–	–	–	12.000	24,00	31/05/12
2004	3.500	–	–	–	3.500	25,64	31/05/12
2004	964.500	–	–	24.000	940.500	25,86	31/05/12
2004	21.000	–	–	–	21.000	26,41	31/05/12
2004	5.500	–	–	–	5.500	26,53	31/05/12
2004	15.000	–	–	–	15.000	31,56	31/05/12
2005	45.000	–	–	45.000	–	31,78	31/05/13
2005	1.029.000	–	–	44.126	984.874	32,27	31/05/13
2005	42.000	–	–	–	42.000	32,61	31/05/13
2005	55.000	–	–	–	55.000	36,00	31/05/13
2005	–	91.000	–	–	91.000	35,04	31/05/13
2006	–	1.217.000	–	8.722	1.208.278	35,02	31/05/14
2006	–	3.500	–	–	3.500	35,84	31/05/14
2006	–	8.500	–	–	8.500	38,11	31/05/14
Totaal 2006	5.950.466	1.322.333	2.037.416	481.348	4.754.035		
Totaal 2005	6.687.000	1.281.500	606.700	1.411.334	5.950.466		
Gewogen gemiddelde uitoefenprijs 2006	26,60	35,00	25,93	31,61	28,72		
Gewogen gemiddelde uitoefenprijs 2005	29,07	32,04	26,15	43,47	31,31		

Aandelenopties en SAR's

Van het totaal aantal vervallen aandelenopties en SAR's zijn er 358.500 (2005: 1.232.250) verlopen.

In de periode van 2001 tot en met 2003 werden aan senior management werkzaam bij bedrijfsonderdelen in de Verenigde Staten zogeheten 'Stock Appreciation Rights' (SAR's) toegekend in plaats van aandelenopties.

Tot 1999 bedroeg de looptijd van de aandelenoptieregelingen vijf jaar voor Nederlandse topmanagers en tien jaar voor buitenlandse topmanagers. De optieregelingen (daaronder met ingang van 2001 tevens bedoeld de SAR-plannen) zijn in de periode van 2000 tot en met 2002 aan alle deelnemende managers verleend met een looptijd van vijf jaar. Uitoefening van de opties is drie jaar na het toekennen ervan mogelijk, mits de deelnemer op dat moment nog in dienst is van het bedrijf.

Toelichting op de geconsolideerde balans

Deze voorwaarde geldt niet voor de SAR-regelingen. Sinds het afstoten van de Amerikaanse bedrijfsonderdelen, zijn de SAR's zonder enige beperking uitoefenbaar, met uitzondering van gesloten periodes.

Per 31 december 2006 zijn 1.363.383 aan senior management toegekende aandelenopties en SAR's uitoefenbaar.

Prestatiegerelateerde aandelen

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de status van het aantal uitstaande prestatiegerelateerde aandelen die zijn toegekend aan senior management, met uitzondering van de leden van de Raad van Bestuur:

	Uitstaand per 1 januari 2006	Toegekend gedurende het jaar	Uitgeoefend gedurende het jaar	Vervallen gedurende het jaar	Uitstaand per 31 december 2006	Uitgiftedatum
2004	166.500	–	–	–	166.500	01/06/07
2005	275.850	30.200	–	15.000	291.050	01/06/08
2006	–	257.750	–	–	257.750	01/06/09
Totaal 2006	442.350	287.950	–	15.000	715.300	
Totaal 2005	169.000	308.350	–	35.000	442.350	

Converteerbare personeelsobligatieleningen

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de status van het aantal uitstaande converteerbare personeelsobligatieleningen van topmanagers, met uitzondering van de leden van de Raad van Bestuur:

€	Uitstaand per 1 januari 2006	Uitgegeven gedurende het jaar	Afge­lost gedurende het jaar	Geconverteerd gedurende het jaar	Uitstaand 31 december 2006	Conversiekoers	Vervaldatum
2001	783.434	–	–	783.434	–	32,00	30/06/06
2001	145.322	–	145.322	–	–	48,25	30/06/06
2002	619.533	–	–	168.806	450.727	25,73	30/06/07
2003	2.399.819	–	–	1.109.602	1.290.217	10,71	30/06/08
2004	832.866	–	–	–	832.866	25,86	30/06/09
2005	1.733.893	–	–	–	1.733.893	32,27	30/06/10
2006	–	1.503.865	–	–	1.503.865	35,02	30/06/11
Totaal 2006	6.514.867	1.503.865	145.322	2.061.842	5.811.568		
Totaal 2005	4.897.527	1.733.893	28.996	87.557	6.514.867		

Converteerbare personeelsobligatieleningen

De converteerbare personeelsobligatieleningen betreffen leningen met een looptijd van vijf jaar, uitgegeven door werknemers aan de vennootschap, waarbij de deelnemers de verworven obligaties tegen een vooraf vastgestelde conversiekoers kunnen converteren in aandelen. De regeling staat open voor alle medewerkers die in Nederland werkzaam zijn.

De rente op de personeelsobligatieleningen van 2001-2006 bedraagt 3,5% per jaar. De conversiekoers werd in 2001 vastgesteld op € 48,25. In januari 2002 heeft het personeel de mogelijkheid gekregen om te opteren voor een gereduceerde conversieprijs van € 32,00. De minimuminleg voor de leningen in de jaren 2001-2006 was € 500 en de maximuminleg was € 9.000.

Aandelenspaarregelingen

In 2002 konden medewerkers in het Verenigd Koninkrijk en Ierland deelnemen aan een aandelenspaarregeling, waarbij gedurende een periode van drie tot vijf jaar een vast bedrag werd gespaard. Met dit spaargeld kon men aan het einde van de looptijd van de regeling tegen een vooraf vastgestelde prijs aandelen Numico kopen, met gebruikmaking van fiscaal gunstige plaatselijke voorwaarden.

In 2003 konden werknemers in Ierland deelnemen aan een nieuwe aandelenspaarregeling. Voor deze regeling, die is ingegaan op 3 september 2003, zijn in totaal 45.047 aandelen gereserveerd. De uitoefenprijs die moet worden gerealiseerd om aandelen te kunnen aankopen is € 17,65. Op 1 oktober 2006 liep de looptijd van de 3-jarige SAYE-regeling ('Save As You Earn') uit 2003 af. De 5-jarige regeling loopt af op 1 oktober 2008. Voor de laatste groep, degenen die hebben gekozen voor een looptijd van 7 jaar, eindigt de looptijd op 1 oktober 2010.

Op 1 mei 2005 is in het Verenigd Koninkrijk een nieuwe, vierde SAYE-regeling aangeboden met een looptijd van 3 jaar. Het totaal aantal toegekende opties bedroeg 45.900. Aan het eind van de 3-jaarsperiode kunnen de werknemers aandelen in de vennootschap kopen tegen een vooraf vastgestelde prijs van £ 17,00.

Op 1 mei 2006 is in het Verenigd Koninkrijk een vijfde SAYE-regeling aangeboden, ook met een looptijd van 3 jaar. Het totaal aantal toegekende opties bedroeg 37.111. Aan het eind van de 3-jaarsperiode kunnen de werknemers aandelen in de vennootschap kopen tegen een vooraf vastgestelde prijs van £ 20,00.

Reële waarde van lange-termijnbeloningsregelingen

De totale reële waarde van de aandelenopties en prestatiegerelateerde aandelen toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur en senior management is als volgt:

€	2006	2005
Raad van Bestuur	22.847.500	18.124.000
Senior management	18.824.793	16.793.392
	41.672.293	34.917.392

De reële waarde op de datum van toekenning van een aandelenoptie in 2006 was € 6,80 (2004: € 6,76), de reële waarde op de datum van toekenning van een prestatiegerelateerd aandeel in 2006 was € 34,50 (2005: € 31,79). Deze reële waarden zijn geschat middels het Monte Carlo-simulatiemodel waarbij onderstaande veronderstellingen zijn gehanteerd. De in de regelingen genoemde prestatiecriteria zijn hierbij niet toegepast.

	2006	2005
Risicovrije rentevoet	3,91%	2,35%
Verwachte dividendopbrengst	0,50%	0,50%
Verwachte volatiliteit aandelenkoers	26%	26%
Looptijd	8 jaar	3 jaar
Gewogen gemiddelde aandelenkoers	35,02	32,27

De verwachte volatiliteit van de aandelenprijs is gebaseerd op de volatiliteit van de aandelenprijs van de vennootschap na de desinvestering van GNC in december 2003.

Remuneratieverslag – Raad van Commissarissen

Het volgende beloningschema is in de aandeelhoudersvergadering van 2005 goedgekeurd.

Beloning Raad van Commissarissen 2006:

Voorzitter van de Raad van Commissarissen	€ 70.000
Commissaris	€ 50.000
Voorzitter commissie	€ 8.000

In 2006 bedroeg de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen € 401.820 (2005: € 338.259). De bezoldigingen van de individuele commissarissen is uiteengezet in onderstaande tabel. Waar van toepassing zijn deze gecorrigeerd voor hun data van aftreden (Marco Fossati trad af op 3 maart 2006 en Emiel van Veen op 3 mei 2006) of aantreden (Margaret Young en Ofra Strauss traden aan op 3 mei 2006).

€	Commissie	Vaste onkosten	Totaal 2006	Totaal 2005	
Leden van de Raad van Commissarissen					
Rob Zwartendijk (Voorzitter)	70.000	8.000	1.135	79.135	67.515
Hessel Lindenbergh	50.000	8.000	1.135	59.135	52.214
Per Wold-Olsen	50.000	–	1.135	51.135	45.448
Barrie Spelling	50.000	8.000	1.135	59.135	52.214
Steven Schuit	50.000	8.000	1.135	59.135	48.582
Margaret Young	33.288	–	756	34.044	–
Ofra Strauss	33.288	–	756	34.044	–
Emiel van Veen	16.849	–	382	17.231	45.448
Marco Fossati	8.630	–	196	8.826	26.838
	362.055	32.000	7.765	401.820	338.259

De bezoldigingen van de leden van de Raad van Commissarissen worden bepaald door de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Commissarissen van de vennootschap ontvangen geen prestatiebonus of compensatie die gerelateerd is aan het aandeel en bouwen geen pensioenrechten op binnen de vennootschap. Er worden geen aandelenopties of aandelen toegekend aan de leden van de Raad van Commissarissen. Voor 2007 worden geen wijzigingen voorgesteld.

Het remuneratieverslag over 2006 is in te zien op de website van Numico: www.numico.com

Toelichting op de geconsolideerde balans

32 Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Operationele leaseverplichtingen

Het totaal van de operationele leaseverplichtingen bedraagt € 87 miljoen (2005: € 75 miljoen) bestaande uit operationele leases van € 71 miljoen (2005: € 58 miljoen) en € 16 miljoen onroerendgoedgaranties van GNC Real Estate (2005: € 17 miljoen). De operationele leases van € 71 miljoen hebben met name betrekking op auto's en kantoren. Hiervan verloopt € 22 miljoen binnen 12 maanden, € 42 miljoen binnen 1 tot 5 jaar en € 7 miljoen na meer dan 5 jaar.

Voor wat betreft de onroerendgoedgaranties van GNC van € 16 miljoen is de vennootschap gevrijwaard tegen elke vordering of rechtshandeling uit hoofde van de voorwaarden van het acquisitiecontract met Apollo.

De kosten voor operationele leases en huren bedroegen € 38 miljoen in 2006 (2005: € 31 miljoen).

Inkoopverplichtingen

Het totaal van de inkoopverplichtingen, voornamelijk gerelateerd aan grondstoffen, bedraagt € 171 miljoen (2004: € 81 miljoen), waarvan € 101 miljoen binnen 12 maanden afloopt en € 70 miljoen binnen 1 tot 5 jaar. De toename wordt vooral veroorzaakt door een nieuw afgesloten 5-jarig contract voor de afname van onbewerkte melk voor € 80 miljoen.

Investeringsverplichtingen

Investeringsverplichtingen bedragen aan het einde van 2006 € 19 miljoen (2005: € 15 miljoen) waarvan € 15 miljoen binnen 12 maanden afloopt en € 4 miljoen binnen 1 tot 5 jaar.

Claims en juridische procedures

De vennootschap is op dit moment betrokken bij een aantal rechtszaken in verband met verscheidene claims van en jegens derden. Hoewel het op dit moment niet mogelijk is om vast te stellen welke partij uiteindelijk aansprakelijk is, gaat het bedrijf er momenteel vanuit dat het bedrag uit hoofde van eventuele aansprakelijkheid in deze zaken geen materieel ongunstige invloed zal hebben op de financiële positie of de resultaten. In gevallen waarin dit nodig werd geacht, zijn voorzieningen getroffen ter dekking van lopende procedures.

Claims met betrekking tot Amerikaanse desinvesteringen

De afgestoten bedrijven Rexall Sundown, Unicity en GNC hebben in het verleden ephedra-houdende producten verkocht. Ephedra is onderhevig aan negatieve publiciteit in de Verenigde Staten, Japan en nog enkele landen in verband met vermeende nadelige effecten. De vennootschap is gedaagd in een aantal rechtszaken over ephedra. Eind 2006 is 95% van alle rechtszaken die tegen Rexall Sundown en GNC waren aangespannen, afgewikkeld. Het aantal lopende zaken wordt hiermee teruggebracht tot 18. Dit aantal is inclusief het effect van een voorlopige schikking, die – indien goedgekeurd door de faillissementsrechtbank – zal resulteren in het afdoen van 70 ephedra-zaken waarin GNC als gedaagde wordt genoemd. De kosten gerelateerd aan ephedra-producten zijn verzekerd op basis van een polis die dekking biedt op het moment dat vermeende nadelige gevolgen van een product zich openbaren.

33 Gebeurtenissen na balansdatum

Ontslagvergoeding

De arbeidsovereenkomst met Mark Wilson, lid van de Raad van Bestuur, is ontbonden per 31 januari 2007. Overeenkomstig de bepaling in zijn arbeidsovereenkomst zal dhr. Wilson één jaar basissalaris ontvangen als vergoeding voor vervroegde ontbinding ten bedrage van het equivalent van € 600.000. Daarnaast zal dhr. Wilson overige vergoedingen en bezoldiging waarop hij recht heeft ontvangen, pro-rata na de periode van zijn dienstverband en opzegtermijn.

Dividend voorstel

Op 25 april 2007 wordt een dividend van € 0,20 per aandeel (€ 38 miljoen in totaal) voorgesteld aan de aandeelhouders. Dit voorgestelde dividend is niet opgenomen in deze geconsolideerde jaarrekening.

Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

De aansluiting tussen de winst en het bedrijfsresultaat is als volgt:

€ miljoen	2006	2005
Winst	203	201
Aanpassingen voor:		
Netto verlies uit beëindigde bedrijfsactiviteiten (noot 9)	2	–
Belastinglasten (noot 8)	136	101
Aandeel in de winst van joint venture	(2)	(3)
Financieringskosten en overige financiële baten (noot 7)	90	61
Bedrijfsresultaat	429	360

De kasstroom uit bedrijfsactiviteiten zijn als volgt bepaald:

€ miljoen	2006	2005
Bedrijfsresultaat	429	360
Aanpassingen voor:		
Afschrijving van materiële vaste activa (noot 11)	44	32
Amortisatie van immateriële activa (noot 12)	15	10
Bijzondere waardeverminderingen (noot 5)	19	–
Kosten van aandelenopties (noot 4)	26	11
Mutatie in verplichtingen voor personeelsbeloningen en voorzieningen (noot 24 en 25)	(19)	(11)
Netto mutatie in werkkapitaal	54	(22)
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	568	380

Betaalde winstbelastingen

De kasuitstroom in 2006 in verband met winstbelastingen van € (109) miljoen omvat ontvangsten en betalingen inzake voorgaande jaren van € 12 miljoen in de Verenigde Staten, € (43) miljoen in het Verenigd Koninkrijk en respectievelijk € (2) miljoen en € (1) miljoen in Indonesië en Zwitserland. Zonder deze posten bedraagt de kasuitstroom € (75) miljoen.

In 2005 omvatte de kasuitstroom in verband met winstbelastingen van € (56) miljoen ontvangsten en betalingen inzake voorgaande jaren van € 39 miljoen in het Verenigd Koninkrijk, € (6) miljoen in Polen en Griekenland, en vooruitbetaalde belastingen van € (12) miljoen in de Verenigde Staten. Zonder deze posten bedroeg de kasuitstroom € (77) miljoen.

Investeringsuitgaven

In 2006 bedroeg de werkelijke kasuitstroom in verband met investeringsuitgaven € (132) miljoen (2005: € (100) miljoen), waarvan € (106) miljoen voor materiële vaste activa (2005: € (85) miljoen) en € (26) miljoen voor immateriële activa (2005: € (15) miljoen).

Ontvangsten uit verkochte deelnemingen

Ontvangsten uit verkochte deelnemingen hebben betrekking op Dumex India. De opbrengsten uit de desinvestering van de Coeliac-activiteiten zijn opgenomen onder het bedrijfsresultaat.

De opbrengst uit desinvesteringen van € 16 miljoen in 2005 heeft voornamelijk betrekking op de verkoop van PT Tigaraksa Satria Tbk (€ 4 miljoen) en schadevergoedingen van € 11 miljoen in verband met de in eerdere jaren afgestoten activiteiten in de VS.

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige winst- en verliesrekening Koninklijke Numico N.V.

€ miljoen	Noot	2006	2005
Overige baten en lasten (na aftrek van belasting)	34	(16)	(33)
Resultaat deelnemingen (na aftrek van belasting)	35	218	231
Winst na belastingen		202	198

Enkelvoudige balans Koninklijke Numico N.V. (vóór voorgestelde winstbestemming)

€ miljoen	Noot	31 december 2006	31 december 2005
Vaste activa			
Financiële vaste activa	35	1.379	1.405
Vlottende activa			
Vorderingen op dochtermaatschappijen	36	2	2
Overige vorderingen	37	15	11
		17	13
Liquide middelen	38	3	2
Totaal		1.399	1.420

€ miljoen	Noot	31 december 2006	31 december 2005
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	39	48	48
Agio		1.827	1.797
Herwaarderingsreserve		31	31
Wettelijke reserve		16	7
Reserve valutakoersverschillen		(88)	5
Ingehouden winsten		(1.167)	(1.406)
Onverdeelde winst		202	198
		869	680
Vorzieningen			
Voorziening voor latente belastingen		-	5
		-	5
Langlopende schulden			
Converteerbare obligatieleningen	40	307	298
Leningen van dochtermaatschappijen		215	338
		522	636
Kortlopende schulden			
Schulden aan dochtermaatschappijen	41	2	91
Overige schulden		6	8
		8	99
Totaal		1.399	1.420

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

Algemene informatie

Verslag van de Raad van Bestuur

Wij verwijzen naar pagina 8-41 van dit verslag.

Belangrijkste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Grondslag van verslaglegging

De enkelvoudige jaarrekening van de Koninklijke Numico N.V. is opgesteld in overeenstemming met Titel 9, Boek 2 van het Nederlands Burgerlijk Wetboek volgens de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling van de geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap zoals is toegestaan bij artikel 362.8 van Titel 9, Boek 2 van het Nederlands Burgerlijk Wetboek. Als gevolg van dit artikel blijft het in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen eigen vermogen gelijk aan het eigen vermogen opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke Numico N.V.

Dit betekent tevens dat dezelfde grondslagen voor opname en waardering van activa, passiva, baten en lasten zijn toegepast als in de geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap, met uitzondering van deelnemingen in groepsmaatschappijen, die worden gewaardeerd volgens de netto-vermogenswaarde, zoals is toegestaan bij artikel 362.8 van Titel 9, Boek 2 van het Nederlands Burgerlijk Wetboek. De netto-vermogenswaarde van deelnemingen wordt bepaald door toepassing van de waarderingsgrondslagen van de vennootschap op de activa en passiva van de deelnemingen en het bepalen van de resultaten van de deelnemingen door toepassing van deze grondslagen. Resultaten op transacties tussen de vennootschap en haar groepsmaatschappijen zijn geëlimineerd op basis van de eigendom die de vennootschap heeft en voorzover dergelijke resultaten niet zijn gerealiseerd middels transacties met derden. Verliezen worden niet geëlimineerd wanneer transacties met groepsmaatschappijen wijzen op een permanente vermindering in de waardering van de activa van de groepsmaatschappij. Wanneer de netto vermogenswaarde van de investering in een groepsmaatschappij negatief is en de vennootschap het stellige voornemen heeft deze groepsmaatschappij in staat te stellen haar schulden te voldoen, is een voorziening gevormd voor de negatieve netto-vermogenswaarde.

Voor de waarderingsgrondslagen voor alle overige activa en passiva alsmede voor de bepaling van het resultaat, verwijzen wij naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Alle in 2006 toegepaste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn consequent toegepast op de vergelijkende cijfers over 2005.

Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening

34 Overige baten en lasten (na aftrek van belasting)

€ miljoen	2006	2005
Kosten van personeelsbeloningen	(26)	(11)
Financiële baten en lasten	(10)	(35)
Overige baten	20	13
	(16)	(33)

De vennootschap heeft geen personeel in dienst. Kosten van personeelsbeloningen onder 'Overige baten en lasten (na aftrek van belasting)' hebben uitsluitend betrekking op de kosten van aandelenopties voor werknemers binnen de groep. Voor informatie over de beloning van de Raad van Bestuur van de vennootschap verwijzen wij naar noot 31 inzake remuneratie in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Toelichting op de enkelvoudige balans

35 Financiële vaste activa

De financiële vaste activa bestaan uit:

€ miljoen	31 december 2006	31 december 2005
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	676	561
Vorderingen op groepsmaatschappijen	689	844
Latente belastingen	14	–
	1.379	1.405

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Mutaties in deelnemingen in groepsmaatschappijen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

€ miljoen	2006	2005
1 januari	561	(98)
Investerings	3	426
Inkoop aandelen groepsmaatschappijen	–	(4)
Ontvangen dividenden	(37)	–
Resultaat deelnemingen	218	231
Directe vermogensmutaties	24	(13)
Valutakoersverschillen	(93)	19
31 december	676	561

Een overzicht van de belangrijkste deelnemingen zoals vereist volgens de artikelen 379 en 414, Titel 9 van Boek 2 van het Nederlands Burgerlijk Wetboek, is opgenomen op pagina 104.

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

Vorderingen op dochtermaatschappijen

Deze post bestaat uit langlopende leningen aan groepsmaatschappijen. Mutaties gedurende het jaar in deze langlopende leningen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

€ miljoen	2006	2005
1 januari	844	905
Toevoegingen	146	543
Aflossingen	(301)	(604)
31 december	689	844

Vorderingen op groepsmaatschappijen per 31 december 2006 hebben betrekking op een langlopende lening aan Nutricia International B.V.

Per 31 december 2005 bestonden de vorderingen op groepsmaatschappijen uit een langlopende achtergestelde lening aan Numico Financial Services S.A. van € 301 miljoen en uit een langlopende lening aan Nutricia International B.V. van € 543 miljoen.

Latente belastingvorderingen

De volgende nettobedragen (bedragen worden verrekend wanneer daartoe een wettelijk recht bestaat), zijn opgenomen in de enkelvoudige balans:

€ miljoen	31 december 2006	31 december 2005
Latente belasting vordering	25	9
Latente belasting schuld	(11)	(14)
Latente belastingen (netto)	14	(5)

De latente belastingpositie kan als volgt worden gespecificeerd:

€ miljoen	Latente belasting vordering 2006	Latente belasting schuld 2006	Latente belasting vordering 2005	Latente belasting schuld 2005
1 januari	9	(14)	2	(19)
Verwerkt in de winst- en verliesrekening	21	2	3	5
Direct verwerkt in het eigen vermogen	(2)	-	4	-
Mutaties in belastingtarief	(3)	1	-	-
31 december	25	(11)	9	(14)

36 Vorderingen op dochtermaatschappijen

Vorderingen op dochtermaatschappijen hebben betrekking op te ontvangen rente op bovengenoemde langlopende leningen aan dochtermaatschappijen.

37 Overige vorderingen

Overige vorderingen bestaan voornamelijk uit kortlopende belastingvorderingen van € 14 miljoen (2005: € 10 miljoen).

38 Liquide middelen

Liquide middelen omvatten door de vennootschap gehouden gelden. De banksaldi en kasgeld zijn terstond en vrij beschikbaar.

39 Eigen vermogen

€ miljoen	Aandelen kapitaal	Agio	Her- waardering- reserve	Wettelijke reserve	Reserve valutakoers- verschillen	Ingehouden winsten	On- verdeelde winst	Totaal eigen vermogen
1 januari 2005	42	1.027	31	-	(14)	(1.501)	113	(302)
Kosten van aandelenopties	-	-	-	-	-	15	-	15
Reële-waardeverliezen								
kasstroomafdekkingen (na aftrek van belasting)	-	-	-	-	-	(2)	-	(2)
Actuariële verliezen toegezegd-pensioenregelingen	-	-	-	-	-	(11)	-	(11)
Valutakoersverschillen	-	-	-	-	19	-	-	19
Winstbestemming voorgaand boekjaar	-	-	-	-	-	113	(113)	-
Winst	-	-	-	-	-	-	198	198
Overboeking (na aftrek van belasting)	-	-	-	7	-	(6)	-	1
Uitbreiding aandelenbezit in groepsmaatschappijen	-	-	-	-	-	2	-	2
Inkoop aandelen groepsmaatschappijen	-	-	-	-	-	(6)	-	(6)
Uitgifte van aandelenkapitaal – Mellin	2	215	-	-	-	(1)	-	216
Uitgifte van aandelenkapitaal – EAC Nutrition	4	546	-	-	-	(9)	-	541
Uitgifte van aandelenkapitaal – aandelenopties	-	9	-	-	-	-	-	9
31 december 2005	48	1.797	31	7	5	(1.406)	198	680
Kosten van aandelenopties	-	-	-	-	-	30	-	30
Reële-waardeverliezen kasstroomafdekkingen								
(na aftrek van belasting)	-	-	-	-	-	(4)	-	(4)
Actuariële winsten toegezegd-pensioenregelingen	-	-	-	-	-	7	-	7
Valutakoersverschillen	-	-	-	-	(93)	-	-	(93)
Winstbestemming voorgaand boekjaar	-	-	-	-	-	198	(198)	-
Winst	-	-	-	-	-	-	202	202
Betaalde dividenden	-	(14)	-	-	-	-	-	(14)
Overboeking (na aftrek van belasting)	-	7	-	9	-	8	-	24
Uitgifte van aandelenkapitaal – aandelenopties	-	37	-	-	-	-	-	37
31 december 2006	48	1.827	31	16	(88)	(1.167)	202	869

We verwijzen naar noot 21 'Eigen vermogen' in de toelichting op de geconsolideerde balans.

Van het totaal eigen vermogen zijn de reserve valutakoersverschillen, de herwaarderingsreserve en de wettelijke reserve niet vrij uitkeerbaar. Een eventuele negatieve reserve valutakoersverschillen moet worden gecompenseerd met een resultaatreservering voor hetzelfde bedrag.

Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk aandelenkapitaal van de vennootschap bedraagt € 200 miljoen bestaande uit 800 miljoen aandelen met een nominale waarde van € 0,25 elk. Dit aantal is gesplitst tussen 400 miljoen gewone aandelen en 400 miljoen preferente aandelen.

Aantal uitstaande aandelen

	Gewone aandelen	Totaal aandelen
1 januari 2005	166.332.640	166.332.640
Uitgegeven aandelen:		
Uitgifte van aandelenkapitaal – Mellin	6.711.409	6.711.409
Uitgifte van aandelenkapitaal – EAC Nutrition	16.591.252	16.591.252
Uitgifte van aandelenkapitaal – aandelenopties	453.931	453.931
Converteerbare obligatieleningen	3.015	3.015
31 december 2005	190.092.247	190.092.247
Uitgegeven aandelen:		
Uitgifte van aandelenkapitaal – aandelenopties	1.674.029	1.674.029
Uitgifte van aandelenkapitaal – stock dividend	416.635	416.635
Converteerbare obligatieleningen	135.349	135.349
31 december 2006	192.318.260	192.318.260

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

Alle uitstaande gewone aandelen zijn volledig volgestort. Na volledige conversie van de converteerbare obligatieleningen en volledige uitoefening van de huidige uitstaande aandelenopties zal het aantal uitstaande gewone aandelen uitkomen op 211.444.303 (2005: 210.062.131), een toename van 9,9% (2005: 10,5%) ten opzichte van de stand ultimo 2006.

De uitgifte van 1.674.029 aandelen (2005: 453.931) houdt hoofdzakelijk verband met de uitoefening van aandelenopties. Ten behoeve van aandelenopties, SAR's en de toekenning van prestatiegerelateerde aandelen zijn 10.129.664 (2005: 8.153.316) aandelen gereserveerd.

Onder de in het Nederlands Burgerlijk Wetboek, de statuten en dit verslag genoemde omstandigheden, mogen aandelen in de vennootschap worden uitgegeven zonder voorafgaande toestemming van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, en zonder enige voorkeursrechten voor bestaande aandeelhouders (zie hiervoor artikel 8.2 van de Statuten).

Preferente aandelen

De vennootschap heeft aan de Stichting Continuïteit Numico het recht verleend tot het nemen van cumulatief preferente aandelen in het kapitaal van de vennootschap tot ten hoogste 99,9 % van het alsdan geplaatste aandelenkapitaal. Ultimo 2005 en ultimo 2006 zijn geen preferente aandelen uitgegeven. Dientengevolge is de verhouding van cumulatief preferente aandelen tot uitstaande gewone aandelen nul.

Onder de in het Nederlands Burgerlijk Wetboek, de statuten en dit verslag genoemde omstandigheden, mogen cumulatief preferente aandelen in de vennootschap worden uitgegeven zonder voorafgaande toestemming van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, en zonder enige voorkeursrechten voor bestaande aandeelhouders.

Agio

Het agio is voor € 1.822 miljoen (2005: € 1.792 miljoen) vrijgesteld van Nederlandse vennootschapsbelasting indien in aandelen uitkeerbaar.

40 Langlopende schulden

Converteerbare obligatieleningen

Converteerbare obligatieleningen hebben betrekking op de converteerbare obligatieleningen uit 2003 van € 302 miljoen en converteerbare personeelsobligatieleningen van € 5 miljoen. Wij verwijzen naar noot 23 'Leningen' in de toelichting op de geconsolideerde balans.

Leningen van dochtermaatschappijen

Deze post heeft voornamelijk betrekking op langlopende leningen van dochtermaatschappijen, te weten een langlopende lening bij Numico Financial Center B.V. ten bedrage van € 181 miljoen (2005: € 338 miljoen). Deze lening heeft geen vaste aflooptdatum maar wordt driemaandelijks verlengd tegen een rente van 4% (2005: 2%).

41 Kortlopende schulden

Schulden aan dochtermaatschappijen

Schulden aan dochtermaatschappijen omvatten de te betalen rente op de bovengenoemde langlopende lening van € 181 miljoen bij Numico Financial Center B.V.

Overige schulden

Overige schulden en overlopende passiva hebben voornamelijk betrekken op de te betalen rente op de converteerbare lening uit 2003.

42 Garantieverplichtingen

Naast de in het kader van artikel 403, Titel 9 van Boek 2 van het Nederlands Burgerlijk Wetboek afgegeven verklaringen inzake aansprakelijkheidstelling voortvloeiende uit rechtshandelingen ten aanzien van alle binnenlandse groepsmaatschappijen (behalve Nutricia Poland B.V.) heeft de vennootschap zich, onder andere ten aanzien van kredieten, opgenomen door voornamelijk buitenlandse groepsmaatschappijen, tegenover een aantal banken garant gesteld voor een totaalbedrag van € 54 miljoen (2005: € 83 miljoen). Voorts zijn garantieverklaringen afgegeven inzake de verplichtingen van Ierse dochtermaatschappijen.

Fiscale eenheid

De vennootschap vormt een fiscale eenheid met alle vennootschappelijke Nederlandse entiteiten (met uitzondering van Nutricia Poland B.V.) inzake vennootschapsbelasting. In overeenstemming met de standaardvoorwaarden zijn de vennootschap en de dochtermaatschappijen die onderdeel zijn van de fiscale eenheid hoofdelijk aansprakelijk voor de door de vennootschap verschuldigde belasting.

43 Informatieverschaffing over verbonden partijen

De transacties tussen Koninklijke Numico N.V. en haar verbonden partijen bestaan uit i) langlopende leningen aan de groepsmaatschappijen Numico Financial Services S.A. en Nutricia International B.V. (wij verwijzen naar noot 35 'Financiële vaste activa'); ii) een langlopende lening van groepsmaatschappij Numico Financial Center B.V. (wij verwijzen naar noot 40 'Langlopende schulden' hierboven) en iii) de kosten in de winst- en verliesrekening voor aandelenopties en prestatiegerelateerde aandelen (wij verwijzen naar noot 31 'Remuneratie' in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening).

Ondertekening van de jaarrekening

Schiphol, 20 februari 2007

Raad van Bestuur

Jan Bennink
Chris Britton
Jean-Marc Huët
Niraj Mehra
Flemming Morgan
Ajai Puri

Raad van Commissarissen

Rob Zwartendijk (voorzitter)
Hessel Lindenbergh (vice-voorzitter)
Steven Schuit
Barrie Spelling
Ofra Strauss
Per Wold-Olsen
Margaret Young

Overige gegevens

Accountantsverklaring

De accountantsverklaring is op de volgende pagina opgenomen.

Statutaire winstverdeling

Samenvatting van Artikel 30:

Hetgeen de enkelvoudige winst- en verliesrekening als batig saldo aanwijst, staat na uitkering van het verplichte percentage op de preferente aandelen en een toevoeging aan de reserves, zoals bepaald door de Raad van Bestuur na goedkeuring van de Raad van Commissarissen, ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Voorgestelde winstbestemming

€ miljoen	2006
Winst over het boekjaar	202
Voorgesteld dividend	38
Voor uitkering beschikbaar	164

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 25 april 2007 zal een dividend van € 0,20 worden voorgesteld. Dit voorgestelde dividend is niet opgenomen in de jaarrekening van de moedermaatschappij.

Accountantsverklaring

Accountantsverklaring

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Koninklijke Numico N.V.

Wij hebben de in dit verslag op pagina 49 tot en met 97 opgenomen jaarrekening 2006 van Koninklijke Numico N.V. te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2006, de geconsolideerde winst-en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2006 alsmede uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2006, en de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2006 met de toelichting.

Verantwoordelijkheid van de directie

De directie van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een intern beheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat relevante interne beheersingssysteem, teneinde een verantwoorde keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het interne beheersingssysteem van de vennootschap. Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die de directie van de vennootschap heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Koninklijke Numico N.V. per 31 december 2006 en van het resultaat en de kasstromen over 2006 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Koninklijke Numico N.V. per 31 december 2006 en van het resultaat over 2006 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften en/of voorschriften van regelgevende instanties

Op grond van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e BW melden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Amsterdam, 20 februari 2007

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Paul Baart RA

Rapport van de ‘Stichting Continuïteit Numico’

Conform het bepaalde in bijlage X van het Algemeen Reglement van Euronext Amsterdam N.V. te Amsterdam verklaart het bestuur van de Stichting dat met Koninklijke Numico N.V. een overeenkomst is gesloten waarbij aan de Stichting een optie is verleend tot het nemen van cumulatief preferente aandelen in het kapitaal van deze vennootschap tot een maximum van 99,9% van het alsdan uitstaande kapitaal van de vennootschap. In de verslagperiode werden geen cumulatief preferente aandelen verworven.

Het Bestuur is in 2006 eenmaal bijeengekomen om de activiteiten van de onderneming te bespreken.

Schiphol, 20 februari 2007

Het Bestuur van de Stichting bestaat uit:

Syb Bergsma
Rob Bonnier
Jan Hovers

Stichting Continuïteit Numico
Het Bestuur

Onafhankelijkheidsverklaring

Wij, de Raad van Bestuur van Koninklijke Numico N.V. en het Bestuur van de Stichting Continuïteit Numico verklaren hiermede dat naar ons gezamenlijk oordeel is voldaan aan de eisen die overeenkomstig bijlage X van het Algemeen Reglement van Euronext Amsterdam N.V. te Amsterdam aan de onafhankelijkheid van de bestuurders van de Stichting worden gesteld.

Schiphol, 20 februari 2007

Koninklijke Numico N.V.

De Raad van Bestuur

Stichting Continuïteit Numico

Het Bestuur

Raad van Commissarissen

Raad van Commissarissen

Leden van de Raad van Commissarissen

- 1 Rob Zwartendijk** (Nederlands, 1939)
Benoemingsperiode 1994–2010
Voorzitter van de Raad van Commissarissen van Nutreco Holding N.V., Blokker Holding B.V., Stichting Beheer SNS Reaal. Lid Raad van Commissarissen Randstad Holding N.V.
- 2 Hessel Lindenbergh** (Nederlands, 1943)
Benoemingsperiode 2003–2007
Voorzitter Raad van Commissarissen NIB Capital N.V., en Spyker Cars N.V. Lid Raad van Commissarissen DHV Holding B.V., Gamma Holding N.V., Petroplus International N.V., en Reggeborgh Groep. Lid van de Raad van Toezicht van de Universiteit van Amsterdam.
- 3 Steven Schuit** (Nederlands, 1942)
Benoemingsperiode 2005–2009
Raadsheer bij Allen & Overy, gespecialiseerd in corporate finance. Lid Raad van Commissarissen van Brevast B.V. Voorzitter van De Baak, Management Centrum VNO-NCW. Hoogleraar Internationaal Commercieel en Financieel Recht aan de Universiteit van Utrecht. Lid-oprichter van het bestuur van de Stichting Grotius Academie.
- 4 Barrie Spelling** (Brits/Amerikaans 1944)
Benoemingsperiode 2004–2008
President van St Luke's LifeWorks, Connecticut. President van BMS Ltd., een investeringsmaatschappij in Connecticut. Voorzitter van de Trust en Directeur van het Institute of Direct and Interactive Marketing, Verenigd Koninkrijk. Lid van de Raad van Advies van Miss O and Friends, Connecticut.
- 5 Ofra Strauss** (Israelisch, 1960)
Benoemingsperiode 2006–2010
Voorzitter van de Strauss-Elite Group.
- 6 Per Wold-Olsen** (Noors, 1947)
Benoemingsperiode 2003–2007
Gepensioneerd president Human Health Intercontinental (HHI), Merck & Co., Inc. Lid Raad van Bestuur van PharmaNet Inc., Verenigde Staten, en World Growth, Verenigde Staten. Lid van de Raad van Advies van Bankinvest Bioventure Fund, Denemarken.
- 7 Margaret Young** (Brits, 1954)
Benoemingsperiode 2006–2010
Onafhankelijk non-executive director en voorzitter van de auditcommissie van Uniq plc. Non-executive director en voorzitter van de auditcommissie van Cattles plc.

Commissies van de Raad van Commissarissen

Audit Commissie: Hessel Lindenbergh (Voorzitter), Margaret Young,¹ Steven Schuit, Barrie Spelling,² Emiel van Veen³

Remuneratiecommissie: Barrie Spelling (Voorzitter), Ofra Strauss,¹ Marco Fossati,⁴ Per Wold-Olsen, Rob Zwartendijk

Benoemingscommissie: Rob Zwartendijk (Voorzitter), Ofra Strauss,¹ Marco Fossati,⁴ Barrie Spelling, Per Wold-Olsen

Governancecommissie: Steven Schuit (Voorzitter), Margaret Young,¹ Emiel van Veen,³ Rob Zwartendijk

¹ Vanaf 3 mei 2006.

² Tot 31 juli 2006.

³ Tot 2 mei 2006.

⁴ Tot 2 maart 2006.

Emiel van Veen was lid van de Raad van Commissarissen tot 3 mei 2006.

Marco Fossati was lid van de Raad van Commissarissen tot 3 mei 2006.

Raad van Bestuur

Leden van de Raad van Bestuur

- 1 **Jan Bennink** (Nederlands, 1956)
President en Chief Executive Officer
Benoemd in: mei 2002
Voorgaande functies: Groupe Danone (1995–2002), Joh. A. Benckiser (1989–1995), Procter & Gamble (1982–1988).
Externe functies: Advisory Council ABN AMRO Holding N.V. (Nederland), Lid Raad van Bestuur, Kraft Foods Inc. (Verenigde Staten).
- 2 **Chris Britton** (Brits, 1957)
President Babyvoeding
Benoemd in: februari 2003
Voorgaande functies: Diageo (1995–2003), Grand Metropolitan (1982–1995).
- 3 **Jean-Marc Huët** (Nederlands, 1969)
Chief Financial Officer
Benoemd in: maart 2003
Voorgaande functies: Goldman Sachs International (1993–2003), Clement Trading (1991–1993).
- 4 **Niraj Mehra** (Brits, 1954)
President Operaties
Benoemd in: oktober 2002
Voorgaande functies: Groupe Danone (1993–2002), Mars (1976–1993)
Externe functies: Lid Raad van Commissarissen, Budelpack (Nederland).
- 5 **Flemming Morgan** (Brits, 1955)
President Klinische Voeding
Benoemd in: september 2006
Voorgaande functies: Groupe Danone (2000–2006), The Coca-Cola Company (1998–2000), BAT (1983–1997).
- 6 **Ajai Puri** (Amerikaans, 1953)
President Onderzoek en Ontwikkeling en Product Integriteit
Benoemd in: juni 2003
Voorgaande functies: The Minute Maid Company, The Coca-Cola Company (1981–2003).

Mark Wilson (benoemd in juni 2006) was lid van de Raad van Bestuur tot 9 januari 2007.

Belangrijkste deelnemingen

Belangrijkste deelnemingen

100% eigendom, tenzij anders aangegeven:

Algemeen

Numico Research Australie Pty Ltd.	Oakden	Australië
EAC Nutrition Ltd. A/S	Kopenhagen	Denemarken ¹
International Nutrition Co. Ltd. A/S	Kopenhagen	Denemarken ¹
INC Shanghai (Holding) Limited A/S	Kopenhagen	Denemarken ¹
Central Laboratories		
Friedrichsdorf GmbH	Friedrichsdorf	Duitsland
Numico Trading B.V.	Schiphol	Nederland
Numico Financial Center B.V.	Schiphol	Nederland
Numico Beheer B.V.	Schiphol	Nederland
Numico Research B.V.	Wageningen	Nederland
Numico Nederland B.V.	Schiphol	Nederland
Nutricia International B.V.	Schiphol	Nederland
Nutricia Export B.V.	Schiphol	Nederland
Nutricia Poland B.V. (50%)	Schiphol	Nederland
UK Holdings CAP (Commonwealth, Asia and Pacific) Ltd	Trowbridge	Verenigd Koninkrijk

West-Europa

Milupa GmbH	Puch	Oostenrijk
Nutricia Nahrungsmittel GmbH	Wenen	Oostenrijk
N.V. Nutricia België	Bornem	België
N.V. Milupa	Bornem	België
Nutricia A/S	Allerød	Denemarken
Nutricia Baby OY	Helsinki	Finland
Nutricia Clinical OY	Turku	Finland
Nutricia France S.A.S.	Parijs	Frankrijk
Milupa Nutricia S.A.S.	Parijs	Frankrijk
Nutricia Nutrition Clinique S.A.S.	Parijs	Frankrijk
Pfrimmer Nutricia GmbH	Erlangen	Duitsland
Milupa GmbH	Friedrichsdorf	Duitsland
Nutricia Deutschland GmbH	Friedrichsdorf	Duitsland
Nutricia Grundstücksverwaltungs GmbH	Friedrichsdorf	Duitsland
SHS Ges. für Klinische Ernährung mbH	Heilbronn	Duitsland
Nutricia Ireland Ltd.	Dublin	Ierland
Numico Infant Nutrition Group	Dublin	Ierland
Nutricia Financial Services Ltd.	Dublin	Ierland
Nutricia Infant Nutrition Group Ltd.	Wexford/Macroom	Ierland
Nutricia Italia S.p.A.	Milaan	Italië
Mellin S.p.A.	Milaan	Italië
N.V. Nutricia	Zoetermeer	Nederland
Nutricia Nederland B.V.	Zoetermeer	Nederland
Nutricia Cuijk B.V.	Cuijk	Nederland
Nutricia Norway AS	Oslo	Noorwegen
Milupa Produção S.A.	Benavente	Portugal
Milupa Commercial S.A.	Lissabon	Portugal
Nutricia S.R.L.	Madrid	Spanje
Numil Nutrición S.R.L.	Madrid	Spanje
Nutricia Nordica AB	Stockholm	Zweden
Nutricia Healthcare S.A.	Châtel-Saint-Denis	Zwitserland
Milupa S.A.	Domdidier	Zwitserland
Nutricia S.A.	Domdidier	Zwitserland
Nutricia Holdings Ltd.	Trowbridge	Verenigd Koninkrijk
Nutricia Ltd.	Trowbridge	Verenigd Koninkrijk
SHS International Ltd.	Liverpool	Verenigd Koninkrijk

Oost-Europa

Nutricia a.s.	Praag	Tsjechië
Nutricia Deva a.s.	Nově Mesto	Tsjechië
Numil Hellas S.A.	Kifissia	Griekenland
Numil Hungary Tápszerkereskedelmi Kft.	Boedapest	Hongarije
UAB Nutricia Baltics	Vilnius	Letland
Nutricia Polska Sp. z o.o. (49.9%)	Warschau	Polen
Nutricia Zakłady		
Produkcyne Sp. z o.o. (50.0%)	Opole	Polen
Milupa S.R.L.	Boekarest	Roemenië
OAQ Istra Nutricia Baby Food (98.9%)	Istra	Rusland
Nutricia Russia LLC (99.7%)	Moskou	Rusland
Nutricia Slovakia s.r.o.	Bratislava	Slowakije
Numil Gida Ürünleri		
Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Istanboel	Turkije
Nutricia Ukraine LLC	Kiev	Oekraïne

Asia-Pacific

Nutricia Australia Pty Ltd.	Sydney	Australië
Nutricia Pharmaceutical (Wuxi) Co. Ltd.	Wuxi	China
Nutricia (Asia-Pacific) Ltd.	Wanchai	China
International Nutrition Co. Ltd.	Shanghai	China ¹
PT Sari Husada Tbk (98.6%)	Yogyakarta	Indonesië
PT Nutricia Indonesia Sejahtera	Jakarta	Indonesië
Dumex (Malaysia) Sdn. Bhd.	Negeri Selangor	
	Darul Ehsan	Maleisië ¹
Nutricia Ltd.	Auckland	Nieuw-Zeeland
Numico Asia-Pacific Holdings Pte Ltd	Singapore	Singapore ¹
Dumex Ltd. Thailand (98.9%)	Sumutprakarn	Thailand ¹
Vietnam Nutrition Joint Stock Co.	Ho Chi Minh City	Vietnam ¹

Rest van de wereld

Kasdorf S.A.	Buenos Aires	Argentinië
Support Produtos Nutricionais Ltda.	São Paulo	Brazilië
Nutricia North America Inc.	Rockville	Verenigde Staten

In verband met de aansprakelijkheid van Koninklijke Numico N.V. voor alle Nederlandse 100%-dochterondernemingen uit hoofde van artikel 403, lid 1, Boek 2 BW, maken deze dochterondernemingen gebruik van de mogelijkheid tot vrijstelling van de richtlijnen voor hun jaarrekening zoals voorzien in artikel 403, Boek 2 BW.

¹ Geconsolideerd per 2 januari 2006.



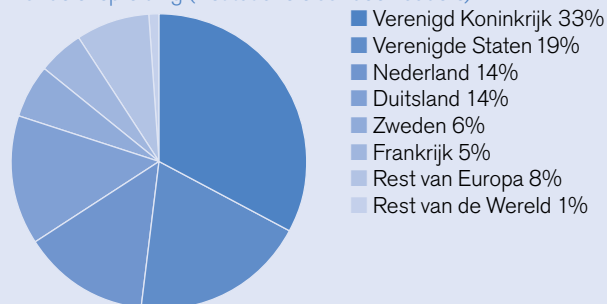
■ Numico's belangrijkste markten in 2006

Aandeel en aandeelhouders

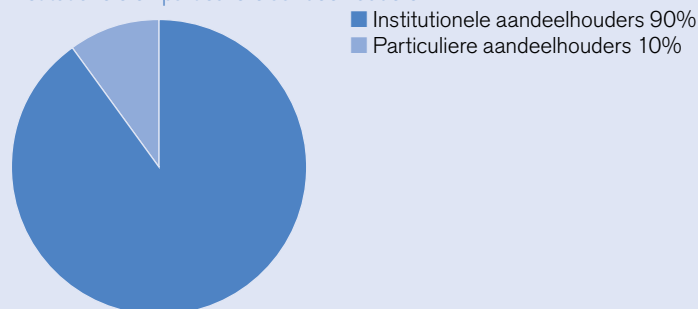
Aandeelhouders Numico

Krachtens de Wet op het financieel toezicht (2006) zijn rechtspersonen en natuurlijke personen die door het verkrijgen of overdragen van effecten in een N.V. een percentage tussen de 5% en 95% aan kapitaalbelang en/of stemrechten verkrijgen of in boven- of neerwaartse richting passeren, verplicht dit te melden aan de betrokken vennootschap en aan de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Op 1 november 2006 rapporteerde ING Groep N.V. een belang van 7,15%. Vanaf dezelfde datum rapporteerde FMR Corp. een belang van 9,46%.

Aandelenspreiding (institutionele aandeelhouders)



Institutionele en particuliere aandeelhouders



Dividend

Het dividendbeleid van Numico vloeit voort uit Numico's sterke groeiprofiel en de aanzienlijke autonome investeringsmogelijkheden. Samengevat heeft Numico als doel om op de middellange termijn (\pm 2010) op een pay-out ratio van 20% uit te komen. Aandeelhouders hebben de keuze om in aandelen of in contanten uitbetaald te worden. Het dividend zal eenmaal per jaar worden aangekondigd en uitgekeerd.

Numico zal de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorstellen om over 2006 een dividend uit te keren van € 0,20 per gewoon aandeel. Het dividend zal naar keuze van de aandeelhouder volledig worden uitgekeerd in aandelen of volledig in contanten (na aftrek van 15% dividendbelasting). De waarde van het stock dividend zal gelijk zijn aan het dividend in contanten, onder voorbehoud van afrondingsverschillen. De ex-dividenddatum zal 27 april 2007 zijn en de betaalbaarstelling is op 22 mei 2007.

Belangrijke data in 2007

25 april 2007	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
2 mei 2007	Resultaten eerste kwartaal 2007
10 mei 2007	Analisten- en aandeelhoudersdag
3 augustus 2007	Resultaten tweede kwartaal 2007
8 november 2007	Resultaten derde kwartaal 2007

Gegevens aandeel

Informatie per aandeel in €

	2006	2005	2004
Bedrijfsresultaat voor amortisatie van immateriële activa ¹	2,52	2,72	2,00
Bedrijfsresultaat	2,23	2,09	1,83
Nettowinst toe te rekenen aan aandeelhouders	1,06	1,15	0,68
Vrije kasstroom	1,53	(0,58)	0,69
Eigen vermogen	4,52	3,95	(1,81)
Dividend	0,20²	0,15	0,00

Koersoverzicht in €

Hoogste	40,75	36,86	27,78
Laagste	32,92	26,66	21,76
Jaareinde	40,75	34,90	26,53

Uitstaande aandelen miljoen

Jaareinde	192,32	190,09	166,33
-----------	---------------	--------	--------

Dagomzet aandelen

Gemiddelde	1.185.636	713.049	684.751
Hoogste	7.109.389	5.643.704	3.445.701
Laagste	255.838	152.437	36.622

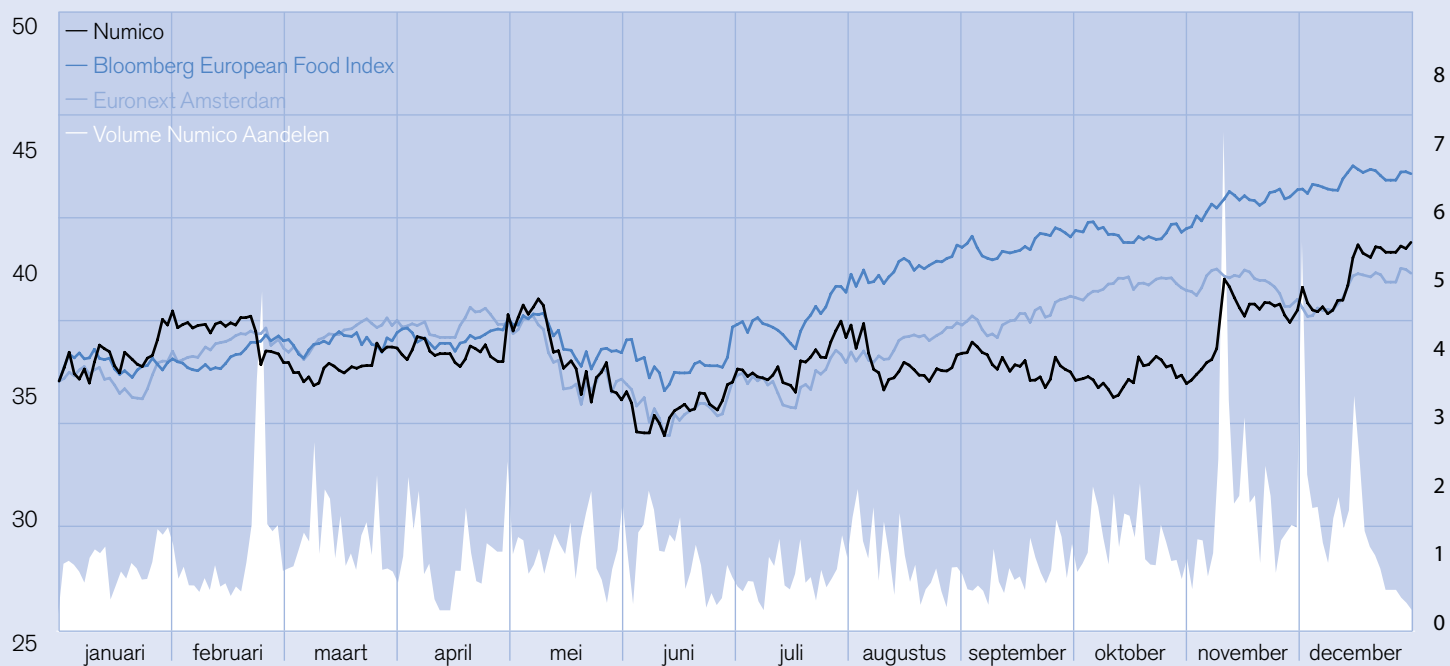
¹Exclusief buitengewone posten²Voorgesteld en behoudens goedkeuring AVA d.d. 25 april 2007

Koersontwikkeling aandeel januari 2006 – december 2006

AEX Index en Bloomberg European Foods Index zijn geïndexeerd op basis van aandelenkoers Numico op 2 januari 2006.

Aandelenkoers in €

Omzet in miljoenen



Definities

Financiële termen als gebruikt overeenkomstig de International Financial Reporting Standards (IFRS) zijn te vinden op pagina 53-59 van dit verslag. Verscheidene andere veelgebruikte en algemeen aanvaarde zakelijke uitdrukkingen worden ook in dit verslag vermeld, zoals hier gedefinieerd.

Op vergelijkbare basis

Op basis van gelijkblijvende consolidatiegrondslagen en constante wisselkoersen. Constante wisselkoers betekent dat voor de koers van vorig jaar de koers van dit jaar wordt gehanteerd.

Gelijkblijvende consolidatiegrondslagen

Gelijkblijvende consolidatiegrondslagen ('constant scope'), waarmee wordt bedoeld hetzij organische groei, hetzij totale omzet (of EBITA of EBITA-marge), exclusief acquisities, beëindigde en te beëindigen activiteiten.

Op voortgezette basis

Totale omzet (of EBITA of EBITA-marge), exclusief beëindigde en te beëindigen activiteiten.

Vrije kasstroom

Totaal van de kasstroom uit operationele activiteiten en de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

Marge

Omzet minus de mutatie in voorraden en kosten van grondstoffen en verbruiksgoederen.

Netto-interestlasten¹

Gedurende de periode verschuldigde en betaalbaar gestelde rente gecorrigeerd voor:

- > iedere rentevordering of -schuld die ontstaat bij het afdekken van valuta- en renterisico's met behulp van hedge-instrumenten;;
- > te ontvangen rente met betrekking tot een belegging, deposito of lening.

Genormaliseerde winst

Winst exclusief bijzondere baten en lasten en resultaat desinvesteringen groepsmaatschappijen na belastingen.

Aantal werknemers

Totaal van eigen voltijd- en deeltijdwerkers alsmede ingehuurd personeel en betaalde overuren, herleid tot voltijdmenjaren.

Bedrijfsresultaat voor amortisatie van immateriële activa (EBITA)

Bedrijfsresultaat voor amortisatie van immateriële activa en waardevermindering en exclusief bijzondere baten en lasten.

Bedrijfsresultaat voor afschrijving van materiële vaste en amortisatie van immateriële activa (EBITDA)

Bedrijfsresultaat voor afschrijving van materiële vaste en amortisatie immateriële activa en waardeverminderingen en exclusief bijzondere baten en lasten.

EBITA-marge

EBITA als percentage van de omzet.

Nettoschuld¹

Het gezamenlijke bedrag van alle verplichtingen met betrekking tot de schuldenlast:

- > de nominale waarde van de converteerbare obligatieleningen;
- > bankleningen;
- > overige leningen;
- > schulden in verband met transacties in derivaten;

maar uitgezonderd:

- > verschuldigde rente of provisie;
- > volledig zakelijk zekergestelde verplichtingen;

minus het gezamenlijke bedrag van:

- > geldmiddelen en kasequivalenten;
- > kortetermijnbeleggingen en deposito's.

Handelswerkkapitaal

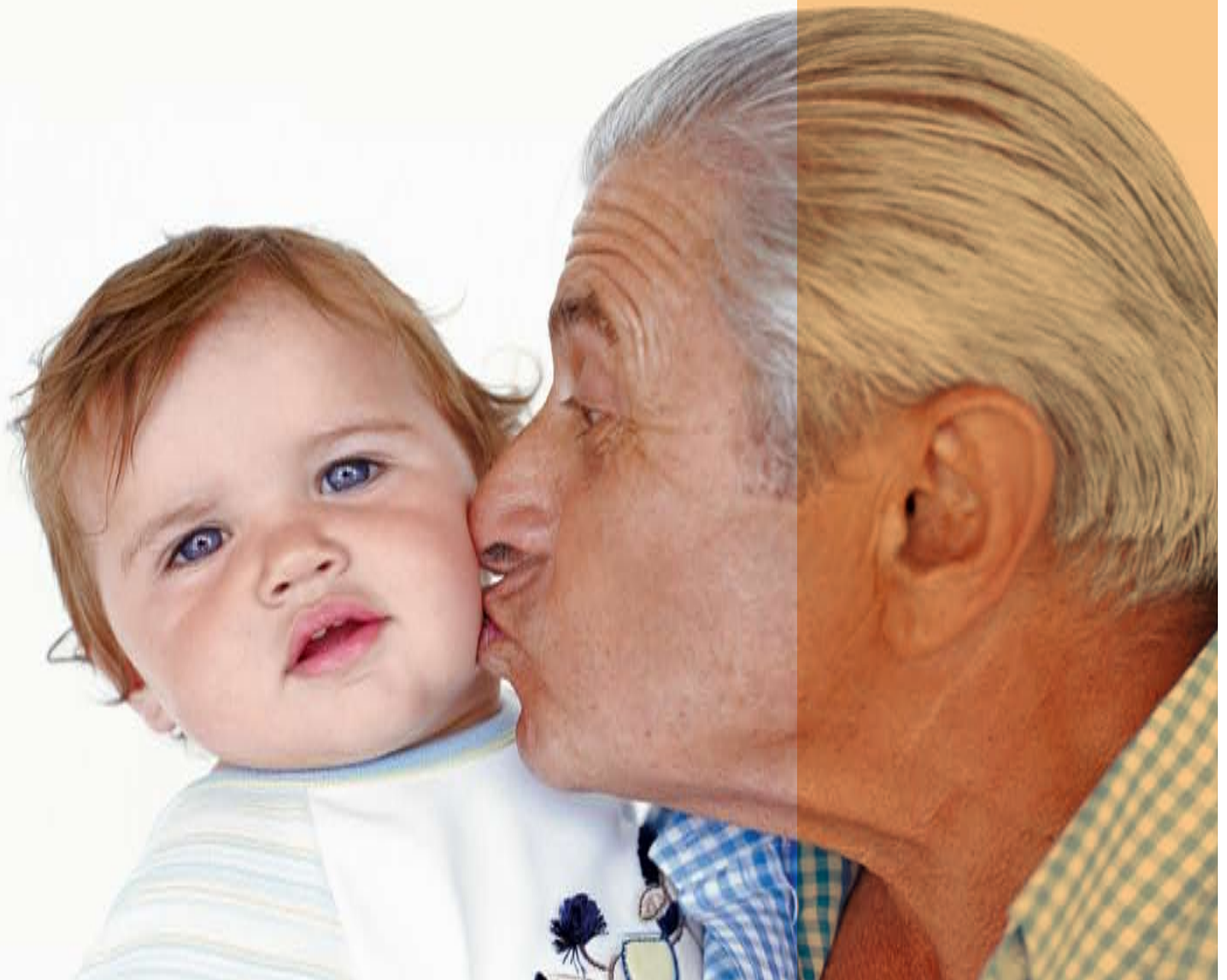
Totaal van voorraden, handelsdebiteuren en handelscrediteuren.

¹ Zoals gedefinieerd in bankconvenanten.

Geschreven en geproduceerd door Numico Corporate Communications
Ontworpen door Addison Corporate Marketing Ltd.
Fotografie ondernemingsbestuur Jaap van den Beukel
Drukwerk Deckers Druk, België

© NUMICO 2007
Dit verslag wordt in het Engels en het Nederlands gepubliceerd.

www.numico.com



Koninklijke Numico N.V.
Postbus 75538, 1118 ZN Luchthaven Schiphol
Nederland. Tel 020 456 9000