



AKZO NOBEL

Jaar van transformatie

JAARVERSLAG 2007



2007: Jaar van transformatie

2007 was een fantastisch jaar. Een van de meest bewogen en spannendste in de lange, trotse geschiedenis van Akzo Nobel. De onderneming heeft een transformatie doorgemaakt.

Akzo Nobel heeft haar farmaceutische activiteiten (Organon BioSciences) verkocht aan Schering-Plough en Imperial Chemical Industries plc (ICI) verworven om een van de meest vooraanstaande industriële ondernemingen van de wereld te creëren. Wij zijn groter, sterker en meer gefocust.

Wij zijn nu niet alleen de grootste, wereldwijd opererende producent van Performance Coatings, maar ook de nummer één in Decorative Paints en een belangrijke wereldwijde leverancier van Specialty Chemicals.

De onderneming heeft haar aanwezigheid in belangrijke opkomende markten beduidend uitgebreid en is strategisch goed voorbereid op duurzame groei. We zijn sterker, niet alleen in termen van omzet, marktaandeel en geografische spreiding, maar ook qua mogelijkheden om innovatieve producten te ontwikkelen, te voldoen aan de groeiende vraag van onze afnemers en het goed besturen van en investeren in onze onderneming.

We maken een ontwikkeling door. We boeken vooruitgang. We passen ons aan veranderingen aan en zijn klaar om de uitdagingen, die de toekomst voor ons in petto heeft, met succes aan te gaan en onze kansen te grijpen.

We willen werken aan een betere toekomst.

2007: Belangrijkste ontwikkelingen

Transactie

Een bod van EUR 11 miljard voor Organon BioSciences (OBS) wordt geaccepteerd. Als gevolg hiervan laat Akzo Nobel de plannen voor een gedeeltelijke IPO van OBS varen.

Organon BioSciences

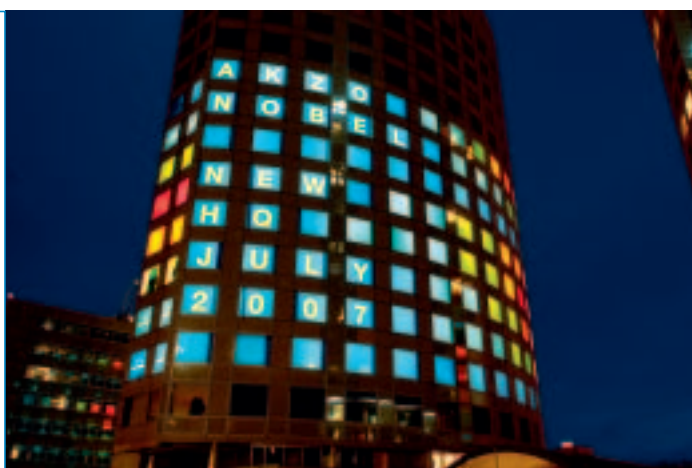
Maart

1e Kwartaal

Januari

Verplaatsing

Akzo Nobel maakt bekend het hoofdkantoor in de zomer van 2007 te verplaatsen van Arnhem naar Amsterdam.



Januari

Akzo Nobel Car Refinishes is gekozen als de eerste wereldwijd goedgekeurde aftermarket-leverancier van de Hyundai Motor Company.

Februari

Akzo Nobels Canadese coatingsmerk Sico® heeft een nog milieuvriendelijker productlijn geïntroduceerd voor haar populaire milieuvriendelijke producten.

April

Akzo Nobel kondigt een investering van EUR 250 mln van Chemicals aan voor een nieuwe multisite in Ningbo (China); als eerste zal Functional Chemicals hier een fabriek bouwen.

De onderneming versterkt haar leidende positie in de mondiale markt voor beschermende verven en lakken door het tekenen van een overeenkomst voor de overname van de

wereldwijde Ceilcote®-activiteiten van de Duitse KCH Group.

De Marine & Protective Coatings-activiteit International® Paint wint in het Verenigd Koninkrijk de Queen's Award for Innovation voor haar aangroeiwerende verf Intersleek® 700.

Mei

Akzo Nobel breidt haar positie op de Noord-Amerikaanse markt voor

Uitbreiding

De onderneming neemt in China twee locaties officieel in gebruik. Decorative Coatings opent een fabriek in Langfang en Functional Chemicals neemt in Taixing een nieuwe productielocatie voor polysulfiden in gebruik. Voorzitter Hans Wijers kondigt voor China ook nieuwe strategische doelen aan, zoals een totale omzet van USD 2 miljard in 2012.

Juni



2e Kwartaal

3e Kwartaal

Augustus



Overname

Akzo Nobel kondigt aan dat de onderneming een aanbevolen bod in contanten van EUR 11,5 miljard (GBP 8,1 miljard) heeft uitgebracht op Imperial Chemical Industries plc (ICI).

houtbeschermingsproducten aanzienlijk uit door het tekenen van een overeenkomst voor de overname van Chemcraft Holdings Corporation, de grootste niet-beursgenoteerde producent van industriële houtcoatings van Noord-Amerika.

Eka Chemicals, Akzo Nobels activiteit op het gebied van Pulp & Paper Chemicals, maakt de details bekend van een investering in Brazilië van EUR 50 mln voor de levering, opslag en verwerking van alle

chemicaliën voor een nieuwe pulpfabriek, die in Três Lagoas (Brazilië) gebouwd wordt.

Akzo Nobels allereerste aandeleninkoopprogramma gaat van start.

Juli

Powder Coatings neemt in Rusland haar eerste productielocatie officieel in gebruik, in Orekhovo-Zuevo, gelegen in het industriegebied even buiten Moskou.

De onderneming kondigt aan dat zij van plan is de beursnotering aan de NASDAQ te beëindigen en ook de rapportage aan de Amerikaanse Securities and Exchange Commission (SEC) te beëindigen. De vereenvoudigde structuur van één enkele notering in Amsterdam zal naar verwachting een besparing van ongeveer EUR 7 mln per jaar opleveren.

Erkenning

De onderneming staat op de eerste plaats in de sector Chemie van de prestigieuze Dow Jones Sustainability Indexes.



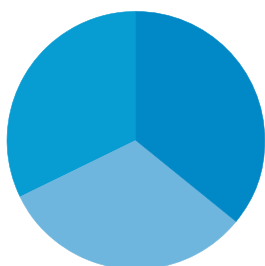
September



4e kwartaal

December

Integratie



OMZET PER SEGMENT

IN %

■ Decorative Paints	36
■ Performance Coatings	32
■ Specialty Chemicals	32

Akzo Nobel heeft de plannen af voor de nieuwe segmenten van de onderneming. De geïntegreerde organisatie zal in drie sectoren actief zijn: Decorative Paints, Performance Coatings en Specialty Chemicals.

September

De locatie van Akzo Nobels Polymer Chemicals in Pasadena (VS) ontving de prestigieuze Star-erkenning voor de implementatie van een uitgebreid managementsysteem voor gezondheid en veiligheid.

Oktober

Tijdens analistenbijeenkomsten in Londen en New York maakte de onderneming het voorstel bekend

voor een hogere dividenduitkering: minimaal 45% van het nettoresultaat vóór incidentele posten.

November

Tijdens Buitengewone Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders in Amsterdam en Londen keurden aandeelhouders van Akzo Nobel en ICI de door Akzo Nobel voorgestelde overname van de Britse onderneming goed.

De verkoop van Organon BioSciences werd afgerond voor een bedrag van EUR 11 miljard.

December

Akzo Nobel maakte bekend dat de onderneming was uitgekozen voor de wereldwijde levering van een compleet assortiment Coatings-producten voor toepassing op alle tankstations en bedrijfslogo's van Shell over de hele wereld.

Akzo Nobel in het kort

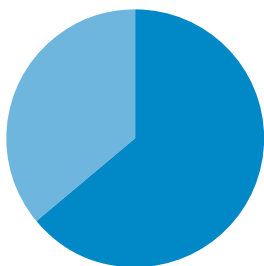
- Aanhoudend sterke resultaten in jaar van transformatie
- EBITDA¹ 15% omhoog naar EUR 1.271 mln
- Nettoresultaat¹ 29% omhoog naar EUR 580 mln
- Dividend 50% omhoog naar EUR 1,80 per aandeel

¹ Doorlopende activiteiten vóór incidentele posten.

Akzo Nobel is een Fortune Global 500-onderneming en heeft een beursnotering aan Euronext Amsterdam. De onderneming staat bovenaan de Dow Jones Sustainability Indexes voor chemische bedrijven en is opgenomen in de FTSE4Good Index.

Onze multiculturele organisatie met hoofdkantoor in Nederland voorziet afnemers over de hele wereld van coatings en chemische producten.

Met circa 43.000 medewerkers opereren wij in deze twee segmenten met werkmaatschappijen in meer dan 80 landen.



BIJDRAGE AAN OMZET

IN %	
■ Akzo Nobel Coatings	64
■ Akzo Nobel Chemicals	36

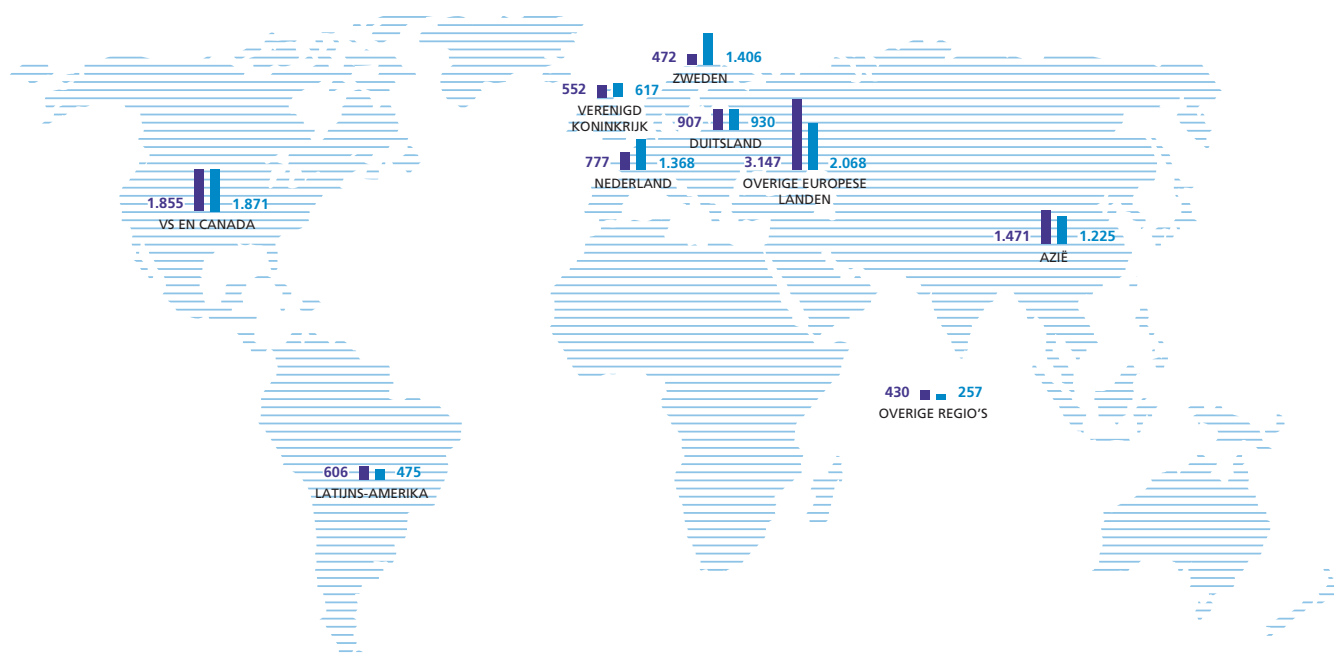
MEDEWERKERS PER REGIO

AANTAL MEDEWERKERS EIND 2007

VS en Canada	6.100
Latijns-Amerika	2.700
Azië	8.400
Nederland	4.900
Duitsland	3.100
Zweden	3.700
Verenigd Koninkrijk	3.000
Overige Europese landen	9.000
Overige regio's	1.700
TOTAAL	42.600

OMZET NAAR BESTEMMING EN HERKOMST

IN EUR MLN



- Omzet naar bestemming
- Omzet naar herkomst

OMZET NAAR BESTEMMING

IN EUR MLN

VS en Canada	1.855
Latijns-Amerika	606
Azië	1.471
Nederland	777
Duitsland	907
Zweden	472
Verenigd Koninkrijk	552
Overige Europese landen	3.147
Overige regio's	430
TOTAAL	10.217

OMZET NAAR HERKOMST

IN EUR MLN

VS en Canada	1.871
Latijns-Amerika	475
Azië	1.225
Nederland	1.368
Duitsland	930
Zweden	1.406
Verenigd Koninkrijk	617
Overige Europese landen	2.068
Overige regio's	257
TOTAAL	10.217

Kerncijfers

ECONOMISCHE GEGEVENS

IN EUR MLN	2007	2006	%
Informatie over de winst-en-verliesrekening vóór incidentele posten			
Omzet	10.217	10.023	2
EBITDA	1.271	1.104	15
EBIT	916	733	25
Nettoresultaat uit doorlopende activiteiten	580	449	29
Na incidentele posten			
EBIT uit doorlopende activiteiten	747	859	-13
Nettoresultaat uit niet-doorlopende activiteiten	8.920	438	
Nettoresultaat, ten gunste van de aandeelhouders	9.330	1.153	709
Kasstromen en R&D			
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	643	574	12
Investeringsuitgaven	359	371	-3
Afschrijvingen	330	349	-5
R&D-kosten	282	280	1
Verhoudingsgetallen			
EBITDA-marge (vóór incidentele posten)	12,4	11,0	
EBIT-marge (vóór incidentele posten)	9,0	7,3	
R&D-kosten als percentage van de omzet	2,8	2,8	
Rentedekking (na incidentele posten)	6,2	8,1	
Nettoresultaat in % van het eigen vermogen (na incidentele posten)	85	28	
Voortschrijdend gemiddelde ROI (vóór incidentele posten)	16,8	13,3	
Mensen, gezondheid, veiligheid en milieu			
Gemiddeld aantal medewerkers gedurende het jaar	43.000	42.600	1
Gemiddelde omzet per medewerker (in duizenden euro's)	238	235	1
Uitstoot vluchtige organische stoffen (VOS) naar lucht (in metrische kilotonnen)	3,8	4,9	
Aantal ernstige ongevallen	2	3	
Totaal te rapporteren aantal gewonden per miljoen gewerkte uren	5,8	6,8	
Aantal LTI's bij aannemers	55	72	
Totaal ziekteverzuimpercentage	2,2	2,3	

OMZET

IN EUR MLN

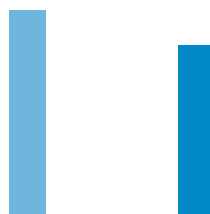
2006	2007
10.023	10.217



AUTONOME GROEI

IN %

2006	2007
6	5



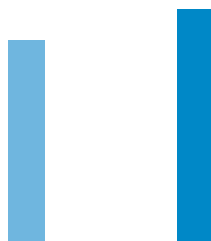
AUTONOME GROEI IN 2007

+ 5%

EBITDA¹

IN EUR MLN

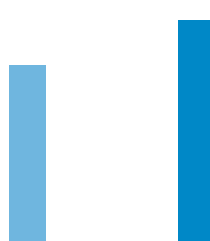
2006	2007
1.104	1.271



EBIT¹

IN EUR MLN

2006	2007
733	916



EBIT¹

+ 25%

NETTORESULTAAT¹

IN EUR MLN

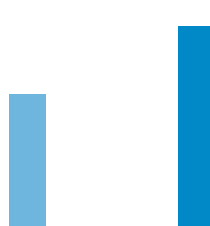
2006	2007
449	580



DIVIDEND PER AANDEEL

IN EUR

2006	2007
1,20	1,80



DIVIDEND PER AANDEEL

+ 50%

¹ Doorlopende activiteiten vóór incidentele posten.

Informatie voor de aandeelhouder

- Aandelen 19% in waarde gestegen
- Transformatie voltooid
- Dividend: voorstel voor verhoging met 50% tot EUR 1,80 per aandeel

Beurskoers Akzo Nobel

In 2007 deed het aandeel Akzo Nobel het weer goed met een waardestijging van 19%. De Total Shareholder Return (TSR) voor het volledige jaar, inclusief dividend, kwam uit op 21% en Akzo Nobel behaalde daarmee een tweede plaats ten opzichte van de nieuwe referentiegroep. De handelsvolumes van onze gewone aandelen stegen met 50% ten opzichte van voorgaande jaren.

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen stellen een dividend voor van EUR 1,80, een stijging met 50% ten opzichte van het dividend van de afgelopen vijf jaar, dat stabiel was op EUR 1,20. Het is het beleid van de onderneming om ten minste 45% van het nettoresultaat vóór incidentele posten uit te keren als dividend. In mei 2007 introduceerde Akzo Nobel haar eerste aandeleninkoopprogramma voor een bedrag van EUR 1,6 miljard, dat eind augustus werd afgerond.

De onderneming hecht grote waarde aan het onderhouden van een open dialoog met de financiële wereld om transparantie te bevorderen. Het management gaf presentaties op een aantal conferenties voor de industrie en tijdens bijeenkomsten met investeerders en analisten.

In 2007 werd veel tijd besteed aan aandeelhouders om de beweegredenen te verklaren voor de voorgestelde overname van ICI. In oktober 2007 werden tijdens goed bezochte analisten-bijeenkomsten in Londen en New York nieuwe doelen gepresenteerd aan de financiële gemeenschap. Ook werd aangekondigd om EUR 3 miljard terug te geven aan de aandeelhouders zodra de doorverkoop aan Henkel in 2008 zal zijn afgerond.

Naast de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA), die in april werd gehouden, vond er in november 2007 een Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders (BAVA) plaats, waarin de overname van ICI werd goedgekeurd. Tijdens de vergaderingen was 40 tot 50% van het aandelenkapitaal vertegenwoordigd.

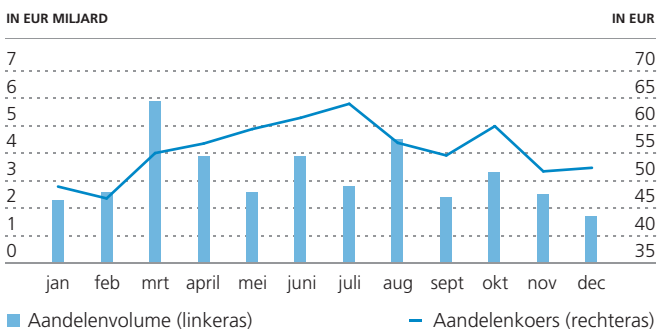
In Nederland maakt Akzo Nobel gebruik van het Communicatiekanaal Aandeelhouders om de agenda voor de AVA te verspreiden en om aandeelhouders die hun aandelen houden via een bij het Necigef aangesloten bank de mogelijkheid te bieden via het Communicatiekanaal hun stem uit te brengen.

In 2007 besloot de onderneming tot beëindiging van de registratie en de rapportageverplichtingen volgens de Amerikaanse Securities Act uit 1934 en tot beëindiging van de beursnotering aan NASDAQ. Akzo Nobel zal een hoge standaard van corporate governance, informatie en toelichting blijven bieden, in lijn met de standaard die de onderneming zichzelf in 2006 heeft gesteld. Akzo Nobel beschikt over een gesponsord ADR-programma (niveau 1) en de ADR's kunnen via het otcQX-platform in de VS worden verhandeld. De gewone aandelen Akzo Nobel staan genoteerd aan Euronext Amsterdam. Voor de financiële kalender en contactgegevens van Investor Relations, zie *pagina 166*.

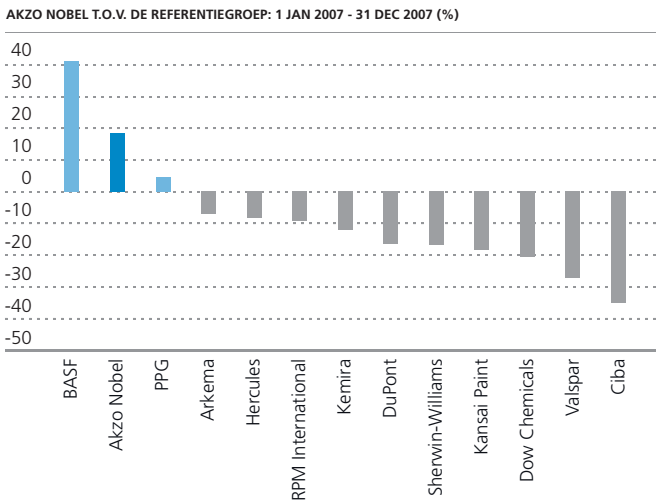
AANDELENINFORMATIE

	2007	2006	2005
Ultimo jaar (in EUR)	54,79	46,18	39,15
Hoogste van het jaar (in EUR)	65,56	49,41	40,18
Laagste van het jaar (in EUR)	44,41	38,30	30,82
Gemiddelde van het jaar (in EUR)	55,48	43,92	34,31
Gemiddelde dagelijkse handel in aandelen:			
– In EUR mln	151,8	79,2	35,2
– In miljoenen aandelen	2,7	1,8	1,0
Aantal uitstaande aandelen ultimo jaar	262,3	287,0	285,8
Marktkapitalisatie ultimo jaar (in EUR miljard)	14,4	13,3	11,5
Nettoresultaat per aandeel (in EUR)	33,82	4,02	3,36
Dividendrendement (%)	3,2	2,7	3,5

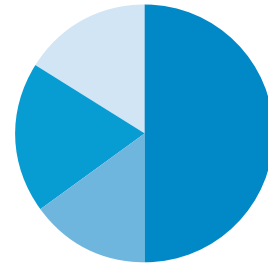
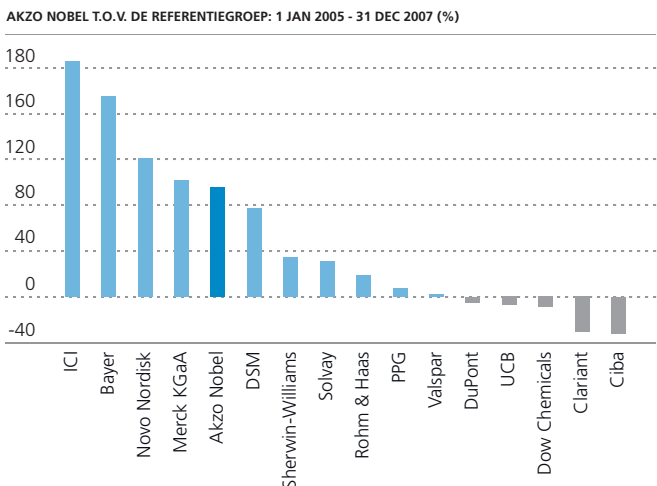
ONTWIKKELING AANDELENKOERS EN VOLUME IN 2007



TOTAL SHAREHOLDER RETURN (TSR) IN 2007

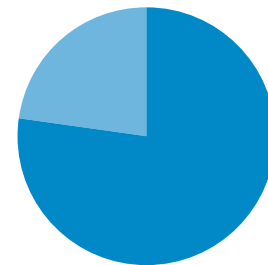


TOTAL SHAREHOLDER RETURN (TSR) OVER DE AFGELOPEN DRIE JAAR



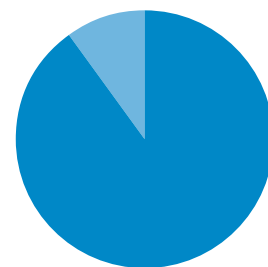
AANDELENSPREIDING 2007
ULTIMO JAAR WAS DE SPREIDING VAN AANDELEN AKZO NOBEL ALS VOLGT:

IN PROCENTEN	2006	2007
VS	50	50
Verenigd Koninkrijk	11	15
Nederland	20	19
Rest van de wereld	19	16



VOORNAAMSTE AANBEVELINGEN EFFECTENMAKELAARS

AANTAL AANBEVELINGEN EIND 2007	
Koop	17
Houd	5
Verkoop	0



INSTITUTIONEEL-PARTICULIER 2007

IN %	
Institutioneel	90
Particulier	10

Overname van ICI

- Overeenkomst leidt tot transformatie en past perfect bij Decorative Coatings
- Geografische uitbreiding naar markten met grote groei
- Portfolio versterkt met leidende merken en innovatieve technologieën

BELANGRIJKSTE MERKEN VAN ICI

Dulux



ELOTEX[®]

LIQUID NAILS[®]



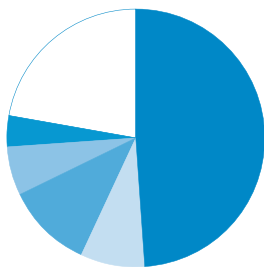
Cuprinol

Akzo Nobel en Imperial Chemical Industries (ICI) bereikten in augustus 2007 overeenstemming over de voorwaarden van een aanbevolen bod in contanten van Akzo Nobel voor het totale uitgegeven en nog uit te geven aandelenkapitaal van ICI. Het bod waardeerde het totale uitstaande aandelenkapitaal van ICI op circa EUR 11,5 miljard (GBP 8,1 miljard).

In aanvulling op de overeenkomst – die een extra dividend van 5 pence over het tweede halfjaar van 2007 bevatte, bovenop een al door ICI aangekondigd interim-dividend van 4,95 pence over het eerste halfjaar van 2007, waardoor het aandeel ICI gewaardeerd

werd op 679 pence – kwam Akzo Nobel ook overeen dat ICI's activiteiten Adhesives en Electronic Materials zullen worden doorverkocht aan het Duitse Henkel voor EUR 4 miljard (GBP 2,7 miljard). De transactie, die in november 2007 werd goedgekeurd door de aandeelhouders van Akzo Nobel en ICI, versterkte Akzo Nobels positie als de grootste producent ter wereld van verven en coatings, en zal naar schatting synergievoordelen opleveren van EUR 280 mln vóór belastingen. Deze staan op *pagina 9* verder uitgesplitst.

De overname van ICI door Akzo Nobel, die op 2 januari 2008 werd afgerond, was de op één na grootste overname door een Nederlandse onderneming aller tijden. Met de combinatie heeft de onderneming ruime toegang tot de snelgroeiende Aziatische en Latijns-Amerikaanse markten, is er ervaren en bekwaam personeel bijgekomen en is ook de portfolio van de onderneming uitgebreid met nieuwe technologieën en bekende merken als Dulux[®] en Glidden[®].



INTEGRATIE VAN ICI

- ICI Paints
(geïntegreerd in Akzo Nobel)
- Regional & Industrial
(geïntegreerd in Akzo Nobel)
- Specialty Starches
(ter verkoop aan nieuwe eigenaar)
- Specialty Polymers
(geïntegreerd in Akzo Nobel)
- Electronic Materials
(doorverkoop aan Henkel in 2008)
- Adhesives
(doorverkoop aan Henkel in 2008)

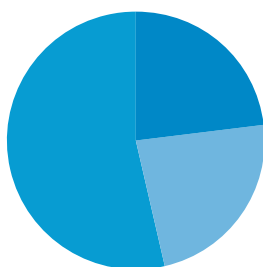
PRO-FORMACIJFERS AKZO NOBEL - ICI 2007

IN EUR MLN	2007
Omzet	14.442
EBITDA ¹	1.870
EBITDA-marge ¹ , in %	12,9
EBIT ¹	1.410
EBIT-marge ¹ , in %	9,8
Nettoresultaat ¹	942
Nettoresultaat ²	796

¹ Vóór incidentele posten en een last van EUR 146 mln voor aanpassing naar de marktwaarde.
² Vóór incidentele posten.

OVERIGE SYNERGIEËN MET EEN GESCHATTE NCW NA BELASTINGEN VAN EUR 375 MLN, WAARVAN 75% CASH-GERELATEERD IS

- Kansen om de omzet sneller te laten groeien
- Vermindering van het werkkapitaal
- Consolidatie van productielocaties
- Uitgespaarde kosten voor het opbouwen van een positie in Azië door Akzo Nobel



GESCHATTE JAARLIJKSE SYNERGIEVOORDELEN VAN EUR 280 MLN

IN EUR MLN	
■ Grondstoffen	65
■ Stroomlijnen operationele activiteiten	65
■ Verkoop- en algemene beheerskosten	150



EEN JAAR VAN TRANSFORMATIE DE AFBEELDING OP DE OMSLAG WERD GEBRUIKT IN EEN WERELDWIJDE CAMPAGNE MET ALS SLOGAN: "WE SCHREEUWEN HET VAN DE DAKEN!" TER ILLUSTRATIE VAN ONZE GEZAMENLIJKE INZET VOOR EEN BETERE TOEKOMST.

Voorbehoud

Dit jaarverslag bevat informatie met betrekking tot belangrijke onderwerpen zoals Akzo Nobels groeistrategie, toekomstige financiële resultaten, marktposities, productontwikkeling, producten in de pijplijn en productgoedkeuringen. Dergelijke informatie dient met het nodige voorbehoud te worden beschouwd, waarbij men zich moet realiseren dat vele factoren de geprojecteerde en werkelijke resultaten kunnen doen afwijken. Zulke factoren zijn onder meer prijsfluctuaties, valutakoersschommelingen, ontwikkelingen in grondstofprijzen en personeelskosten, pensioenen, fysieke en milieurisico's, juridische aangelegenheden en wettelijke, fiscale en andere overheidsmaatregelen. Vermelde marktposities zijn gebaseerd op schattingen van het management en informatie afkomstig van externe specialisten.

Disclaimer

In dit jaarverslag is de grootst mogelijke zorg besteed aan de juistheid van de productkenmerken. Aan deze beschrijvingen kunnen geen rechten worden ontleend. De lezer wordt geadviseerd de beschikbare productspecificaties zelf te raadplegen. Deze zijn beschikbaar via de betreffende business units. In dit verslag verwijzen de termen "Akzo Nobel" en "de onderneming" naar Akzo Nobel N.V. en haar geconsolideerde maatschappijen in het algemeen. De onderneming is een houdstermaatschappij met statutaire zetel in Nederland. De activiteiten worden uitgevoerd door werkmaatschappijen over de hele wereld. De termen "wij", "ons" en "onze" worden gebruikt om de onderneming te omschrijven. In het hoofdstuk "Segmentresultaten" hebben zij betrekking op de relevante activiteiten.

Dit jaarverslag is een vertaling van de originele Engelse tekst. Bij verschillen in interpretatie is de Engelse tekst bindend. Met ® wordt een geregistreerd merk in één of meer landen aangegeven.

Inhoudsopgave

OVERZICHT

Belangrijkste ontwikkelingen	
Akzo Nobel in het kort	2
Kerncijfers	4
Informatie voor de aandeelhouder	6
Overname van ICI	8

STRATEGIE EN OPERATIONEEL RESULTAAT

Voorwoord van de voorzitter	12
Verslag van de Raad van Bestuur	16
Verslag van de Raad van Commissarissen	24

SEGMENTRESULTATEN

Akzo Nobel Coatings	28
Akzo Nobel Chemicals	52

CORPORATE MANAGEMENT EN VERANTWOORDELIJKHEID

Achter de schermen	76
Duurzaamheid bij Akzo Nobel: Overzicht voor investeerders	80
Business Principles	82
Akzo Nobel Art Foundation	83

GOVERNANCE & COMPLIANCE

Risicomanagement	84
Corporate governance	90
Remuneratieverslag	96

JAARREKENING

Inhoudsopgave	101
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	102
Geconsolideerde balans	103
Geconsolideerd overzicht van kasstromen	104
Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het vermogen	105
Segmentinformatie	106
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	107
Enkelvoudige jaarrekening	144
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	145
Overige gegevens	155

OVERIGE INFORMATIE

Historisch overzicht	157
Financiële kalender	161
Index	161
Definities	162
Overzicht businesscases	163
Contactgegevens	164

Voorwoord van de voorzitter



“We hebben twee prachtige ondernemingen samengebracht, elk met een traditie van duurzame prestaties om trots op te zijn.”

Beste stakeholder,

De geschiedenis van Akzo Nobel gaat terug tot 1777 en in de loop der jaren heeft onze onderneming vele mijlpalen gekend in haar continue ontwikkeling en progressie. Wat echter vaststaat, is dat 2007 bij Akzo Nobel de geschiedenis zal ingaan als één van de meest memorabele – en boeiendste – jaren.

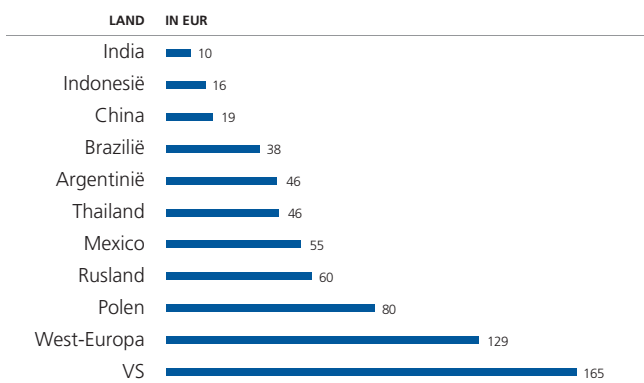
Binnen een bestek van 12 maanden hebben wij een strategische transformatie voltooid die een drastische wijziging van de focus van onze bedrijfsactiviteiten inhield. Het begon met de verkoop van ons farmaceutische bedrijf (Organon BioSciences) aan Schering-Plough voor EUR 11 miljard. Deze verkoop, die in november 2007 werd afgerond, betekende het einde van een tijdperk voor Akzo Nobel, maar was zakelijk gezien een verstandige beslissing. Hierop volgde de overname van Imperial Chemical Industries plc (ICI), die op 2 januari 2008 werd voltooid. Daarmee begon Akzo Nobel aan een nieuw hoofdstuk in haar geschiedenis. Door deze grote ontwikkelingen was de verhuizing van ons hoofdkantoor naar

Amsterdam, een toch op zich niet onbelangrijke gebeurtenis, minder in het oog springend. Deze grote transacties hebben Akzo Nobel omgevormd van een conglomeraat tot een sterke industriële speler met een duidelijke focus; wereldwijd een onbetwiste leider op het gebied van coatings en specialistische chemicaliën. We hebben twee prachtige ondernemingen samengebracht, elk met een traditie van duurzame prestaties om trots op te zijn. De samenvoeging van onze technologische kennis, producten, merken, expertise en wereldwijde aanwezigheid helpt zowel onze afnemers als Akzo Nobel zelf om nog succesvoller te worden. Onze verwachting is dat door de doorverkoop van bepaalde bedrijfsonderdelen van ICI aan Henkel AG de overname binnen drie jaar waarde zal toevoegen. Dit past helemaal bij onze strategische doelstelling van waardecreatie op de middellange termijn. Ook heeft deze transactie een aandeleninkoopprogramma met een totale waarde van EUR 4,6 miljard mogelijk gemaakt, waarbij in 2007 reeds voor EUR 1,6 miljard aan aandelen is ingekocht.

Wereldleider

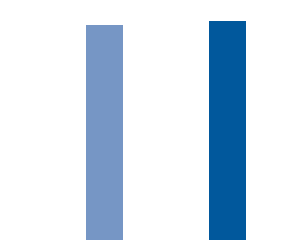
Akzo Nobel, de grootste producent ter wereld van industriële coatings, is nu ook de nieuwe wereldleider op het gebied van decoratieve verven. We hebben onze aanwezigheid aanzienlijk versterkt in China, India, Brazilië en andere opkomende markten in Azië en Latijns-Amerika. Een grotere aanwezigheid op deze markten is reeds lang een van de strategische prioriteiten van onze onderneming en de laatste jaren hebben wij grote vorderingen gemaakt. De overname van ICI heeft het proces echter versneld en Akzo Nobel een leidinggevende positie in een aantal aantrekkelijke regio's bezorgd. Door de overname van ICI hebben we ook een leidende positie verkregen in Noord-Amerika,

JAARLIJKS BEDRAG UITGEGEVEN AAN VERF EN COATINGS PER HUISHOUDEN



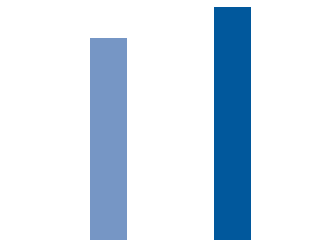
OMZET

IN EUR MLN	2006	2007
	10.023	10.217



EBITDA¹

IN EUR MLN	2006	2007
	1.104	1.271



¹ Doorlopende activiteiten, vóór incidentele posten.

de grootste markt voor decoratieve verven ter wereld. Ook is de portfolio van Chemicals uitgebreid met de onderdelen Specialty Polymers en Regional & Industrial van ICI. We hebben nu een sterke en evenwichtige Specialty Chemicals-organisatie, die in een uitstekende positie verkeert om te profiteren van groeikansen en wereldwijd voort te bouwen op haar leidende posities. We hebben een sterk platform voor toekomstige groei gecreëerd, en door onze schaal en expertise zijn wij in staat strategische samenwerkingsverbanden aan te gaan met toonaangevende producenten van grondstoffen en te investeren in nieuwe technologieën, om zo te kunnen voldoen aan de steeds hogere eisen die gesteld worden aan prestatie en duurzaamheid. Het aantrekken van getalenteerde, ambitieuze en dynamische medewerkers uit de hele wereld voor onze fantastische nieuwe onderneming wordt eveneens een bepalende factor voor de toekomst.

Verhoogd dividend

Het spreekt vanzelf dat de aandeelhouders willen weten hoe wij het beste ons vertrouwen in de toekomst van het nieuwe Akzo Nobel tot uitdrukking kunnen brengen. Het antwoord is eenvoudig. Namelijk, door aan te kondigen dat wij van plan zijn het uitkeringspercentage in de toekomst te verhogen tot 45%. Van het nettoresultaat vóór incidentele kosten en de marktwaarde aanpassing in relatie tot de overname van ICI. Dit verhoogde uitkeringspercentage, in combinatie met een teruggave in contanten in de vorm van een aandeleninkoopprogramma in 2007, heeft onze aandeelhouders in staat gesteld te profiteren van de strategische transformatie van Akzo Nobel. De Total Shareholder Return over heel 2007 bedroeg 96%, waardoor Akzo Nobel in de referentiegroep steeg van de negende plaats (in 2006) naar de vijfde plaats.

Operationele performance

Ik ben er trots op dat onze medewerkers zich in een periode met zoveel strategische activiteiten niet hebben laten afleiden. Hun inzet voor de succesvolle dagelijkse gang van zaken komt tot uitdrukking in bovenstaande grafieken, die voor de gehele portfolio zeer bevredigende prestaties laten zien, zowel qua omzet als resultaat. Ook ben ik heel blij met de indrukwekkende resultaten van onze Specialty Chemicals – met een operationele ROI van maar liefst 22%. Het succes van onze Chemicals-activiteiten is echt opvallend. Na een uitgebreide herschikking van de portfolio hebben de vijf nieuwe groeiplatformen het uitstekend gedaan. We zijn nu niet langer gericht op het stroomlijnen van onze activiteiten en concentreren ons op uitbreidingsmogelijkheden. Ik wil ook de aanzienlijke verbeteringen die gerealiseerd zijn door onze Decorative Coatings-activiteiten niet onvermeld laten. Dit was – samen met de uitstekende resultaten bij Marine & Protective Coatings – één van de belangrijkste drijvende krachten achter de verbetering van het resultaat van de Coatings-activiteiten als geheel. Gezien het feit dat de consolidatie in de coatingsindustrie nog steeds doorgaat, bieden onze grotere schaal en solide financiële basis een goed toekomstperspectief voor de consolidatie van onze leidende positie.

Het nieuwe Akzo Nobel

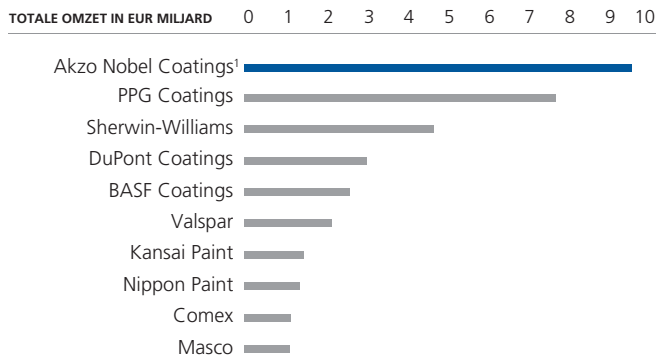
Vanzelfsprekend heeft onze strategische agenda, die in 2007 in een stroomversnelling terecht kwam, gevolgen voor alle onderdelen van de organisatie. Zo gaat het niet alleen om operationele verbeteringen. Voor het leggen van het fundament van het nieuwe Akzo Nobel hebben wij ons ook op andere belangrijke aspecten geconcentreerd. Eén daarvan is het ontwikkelen van talent. We hebben grote vorderingen gemaakt bij het uitrollen

van ons verbeterde talentbeoordelingssysteem, met in alle regio's een aanzienlijke toename van de investeringen in management development-programma's. Bovendien is de coördinatie van het HR-beleid tussen onze activiteiten onderling in belangrijke landen als China aanzienlijk opgevoerd. Ook is veel tijd en energie gestoken in de evaluatie van de positionering van onze corporate merknaam en merkenopbouw in de context van ons bredere programma om binnen Akzo Nobel een cultuuromslag tot stand te brengen. De verwachting is, dat de resultaten van dit brede project in de loop van 2008 merkbaar zullen worden.

Een duurzame toekomst

Verder hebben we ons geconcentreerd op duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Al meer dan tien jaar, lang voordat dit echt "in de mode" kwam, loopt Akzo Nobel voorop bij deze twee belangrijke aspecten van ondernemerschap. Een paar jaar geleden besloten we de lat voor onze prestaties op deze gebieden nog hoger te leggen en ze te vergelijken met die van onze collega's. Het was daarom een verdiend eerbetoon aan eenieder die zich hier binnen de onderneming serieus mee bezighoudt, dat Akzo Nobel in 2007 op de prestigieuze Dow Jones Sustainability Indexes voor chemische bedrijven de koppositie verwierf. Maar we gaan door. We zijn vastbesloten om onze inspanningen op het terrein van duurzaamheid verder op te voeren, omdat wij in alle aspecten van onze wereldwijde activiteiten willen uitblinken. We werken aan toekomstig succes en Akzo Nobel zet haar zoektocht naar duurzame oplossingen voort, terwijl we tegelijkertijd aan de slag gaan met klantgerichte oplossingen voor onze afnemers en andere belanghebbenden.

TOP TIEN COATINGSONDERNEMINGEN IN 2007

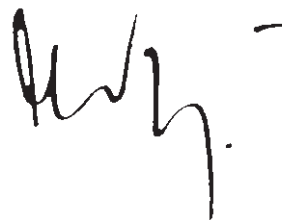


¹ Inclusief ICI Paints

Momentum creëren

Er zijn verschillende signalen dat de macro-economische omstandigheden in 2008 moeilijker zullen worden. Door de aanhoudende druk van de grondstofprijzen, de volatiliteit van de belangrijkste valuta en een afname van de algehele groei in Noord-Amerika en Europa zal het een moeilijk jaar worden. We zijn er echter van overtuigd dat Akzo Nobel door de strategische transformatie een zodanig sterke positie heeft verworven, dat we in de komende jaren onze belofte kunnen waarmaken om bovengemiddeld te groeien en het resultaat verder te verbeteren. We zullen in 2008 een groot deel van onze energie besteden aan de succesvolle integratie van de activiteiten van ICI binnen onze eigen organisatie en een begin maken met het realiseren van synergieën. Speciaal daarvoor zijn teams gevormd die hard werken aan het tot stand brengen van een snel en effectief integratieproces, dat naar verwachting vanaf 2010 kostenbesparingen van circa EUR 280 mln op jaarbasis zal opleveren. We streven ernaar het momentum dat reeds gecreëerd is te gebruiken en ervoor te zorgen dat het uitgebreide Akzo Nobel het potentieel van deze combinatie volledig waarmaakt.

Het is een uitermate bewogen en boeiend jaar geweest en mijn collega's in de Raad van Bestuur en ik zijn er bij aanvang van dit nieuwe hoofdstuk in de geschiedenis van Akzo Nobel bijzonder trots op leiding te mogen geven aan onze getalenteerde en toegewijde medewerkers. We zijn vol vertrouwen dat ons een succesvolle toekomst wacht, vol nieuwe kansen.



Hans Wijers

CEO en voorzitter van de Raad van Bestuur



RAAD VAN BESTUUR

Leif Darner (1952, Zweed)
Lid van de Raad van Bestuur
verantwoordelijk voor Chemicals

Benoemd in 2004

Leif Darner is sinds 2004 lid van de Raad van Bestuur van Akzo Nobel en is verantwoordelijk voor Chemicals. Na zijn afstuderen aan de Universiteit van Gothenburg bekleedde Darner verschillende managementposities voordat hij in 1985 bij Courtaulds tot General Manager van Powder Coatings Scandinavia werd benoemd. In 1993 werd Darner benoemd tot Chief Executive van Coatings Northern Europe. In 1997 was hij wereldwijd directeur van Yacht Paint en Protective Coatings. In 1998 werd Courtaulds onderdeel van Akzo Nobel, en de heer Darner werd benoemd tot Business Unit Manager van Akzo Nobel Marine & Protective Coatings. Een positie die hij van 1999 tot 2004 bekleed heeft, toen hij benoemd werd in de Raad van Bestuur van Akzo Nobel N.V. Onder voorwaarde dat de aandeelhouders zijn herbenoeming goedkeuren, zal de heer Darner met ingang van 1 mei 2008 binnen de Raad van Bestuur verantwoordelijk zijn voor Performance Coatings.

Hans Wijers (1951, Nederlander)
Chief Executive Officer en
verantwoordelijk voor Coatings

Benoemd in 2002

Hans Wijers kwam in 2002 bij Akzo Nobel in dienst als lid van de Raad van Bestuur. In mei 2003 is hij benoemd tot voorzitter van de Raad van Bestuur. De heer Wijers heeft Economie gestudeerd aan de Universiteit Groningen. Hij promoveerde in 1982 in de Economie terwijl hij als docent verbonden was aan de Rotterdamse Erasmus Universiteit. Hij was senior consultant/partner bij verschillende Nederlandse consultants, waaronder The Boston Consulting Group. Van 1994 tot 1998 was hij Minister van Economische Zaken, waarna hij terugkeerde naar The Boston Consulting Group als Senior Vice President tot zijn benoeming als lid van de Raad van Bestuur van Akzo Nobel N.V. in 2002. Buiten Akzo Nobel bekleedt Hans Wijers een aantal prominente maatschappelijke posities zoals voorzitter van het Oranjefonds en Vice President van de Young Pianist Foundation. Hij is lid van de European Round Table of Industrialists.

Rob Frohn (1960, Nederlander)
Chief Financial Officer

Benoemd in 2004

Rob Frohn werd in 2004 lid van de Raad van Bestuur van Akzo Nobel als CFO. Frohn studeerde in 1984 af als business analyst. Na diverse functies als controller en in de financiële kolom in Nederland en de VS, switchte hij in 1994 naar een managementfunctie. Na diverse managementposities bij Surface Chemistry, dat onderdeel is van de chemische activiteiten van de onderneming, werd hij in 2000 benoemd tot General Manager van de in Zweden gevestigde Business Unit. In 2004 keerde hij naar Nederland terug toen hij benoemd werd tot CFO en lid van de Raad van Bestuur van Akzo Nobel. Onder voorwaarde dat de aandeelhouders zijn herbenoeming goedkeuren, zal de heer Frohn met ingang van 1 mei 2008 binnen de Raad van Bestuur verantwoordelijk zijn voor Specialty Chemicals.

Verslag van de Raad van Bestuur

2007 – jaar van transformatie; sterke nadruk op het operationele aspect:

- 5% autonome groei
- EBIT¹ 25% omhoog; margebeleid en kostenbesparingen werpen vruchten af
- EBITDA¹-marge verder verbeterd tot 12,4%
- EUR 8,5 miljard winst op de verkoop van Organon BioSciences

- ICI-overname op 2 januari 2008 afgerond
- Pensioentekort significant lager: van EUR 1,8 miljard naar EUR 1,1 miljard
- Eerste aandeleninkoopprogramma van EUR 1,6 miljard voltooid
- Dividend met 50% verhoogd van EUR 1,20 naar EUR 1,80 per gewoon aandeel
- Akzo Nobel bovenaan ranglijst DJSI

Strategie en groeifactoren

Akzo Nobel is een Fortune Global 500-onderneming en staat bovenaan de Dow Jones Sustainability Indexes voor chemische bedrijven, met wereldwijd leidende marktposities in verven, coatings en specialistische chemicaliën. Wij leveren zeer gerenommeerde merken en belangrijke producten aan industriële afnemers en consumenten vanuit een wereldwijd netwerk dat zich uitstrekt over meer dan 80 landen.

De onderneming heeft met succes een ambitieuze strategische agenda uitgevoerd om Akzo Nobel te transformeren en de aandeelhouderswaarde te vergroten. Dit langetermijnplan, dat een aantal jaren geleden werd gestart, resulteerde in 2007 uiteindelijk in twee belangrijke overeenkomsten. Om de basis te leggen voor de nieuwe strategische focus bereikte Akzo Nobel in maart overeenstemming over de verkoop van haar farmaceutische activiteiten (Organon BioSciences). Dit kreeg in augustus een vervolg met de overeenstemming tot overname van Imperial Chemical Industries plc (ICI), die op 2 januari 2008 werd afgerond. Voorafgaand aan 2007 hadden wij de basis gelegd voor deze transformatie door onze portfolio's te stroomlijnen – vooral bij Chemicals – onze segmentresultaten te verbeteren, onze kapitaalstructuur te versterken en een leiderschapspositie op te bouwen door waardecreatie met duurzame activiteiten.

De nieuwe organisatie (opgezet in januari 2008) is actief in drie sectoren: Decorative Paints, Performance Coatings en Specialty Chemicals. Wij zijn er nu op gebrand het momentum en onze leidende posities vast te houden door versnelde groei (met name in opkomende markten), versterking van onze wereldwijde leiderschapsposities en voortdurende verbetering van de winstgevend-

EBITDA-MARGES VAN DE REFERENTIEGROEP

EBITDA-MARGES VAN DE REFERENTIEGROEP	2007
DuPont	19.5
Hercules	18.3
BASF	17.7
PPG Industries	14.7
Sherwin-Williams	14.3
Dow Chemical Company	13.7
Akzo Nobel ^{1,2}	12.9
Kansai Paint	12.7
RPM International Inc. ³	12.7
Kemira OYI	12.4
CIBA Specialty Chemicals	12.1
Valspar Corporation	11.7
Arkema Group	9.1
Gemiddelde	12.7

heid door operationele excellentie. Wij gaan ons er vooral op toeleggen om de volledige synergievoordelen van de ICI-overname te benutten. Akzo Nobel ligt op schema om een van de leidende industriële ondernemingen ter wereld te worden met een unieke signatuur. Wij hebben een sterke portfolio met activiteiten in aantrekkelijke groeimarkten en blijven een strikt financieel beleid voeren. Bij de toewijzing van middelen richten we ons op het verkrijgen van duurzaam leidende posities, wat zich vertaalt in een

¹ Doorlopende activiteiten, vóór incidentele posten.

² Akzo Nobel-ICI pro-forma 2007.

³ Consensuschatting.

rentabiliteit die beduidend hoger ligt dan de kapitaalkosten en een gedegen operationele cashflow.

Verven en Coatings

Akzo Nobel is de grootste producent ter wereld van decoratieve verven en hoogwaardige coatings en levert producten aan een breed spectrum afnemers, van zware industrie tot consumenten-toepassingen. Het is een zeer aantrekkelijke bedrijfstak, die sterke, stabiele en duurzame kasstromen genereert met lage conjunctuur-gevoeligheid en bescheiden investeringsbehoeften.

We richten ons op:

- Groei in de opkomende markten van Azië, Oost- en Midden-Europa en Zuid- en Midden-Amerika door een combinatie van organische groei en selectieve acquisities
- Versterking van onze positie in belangrijke traditionele markten, vooral door kleine en middelgrote overnames.

Het is onze ambitie om onze positie als de wereldleider in Decorative Paints en Performance Coatings in al onze productmarkten en de belangrijkste geografische landen en regio's te consolideren. Wij streven ernaar een actieve consolidator te zijn in de industrie en gebruik te blijven maken van onze schaalgrootte om onze leidende posities in technologie en duurzaamheid verder te ontwikkelen.

Specialty Chemicals

De portfolio van onze Specialty Chemicals richt zich nu op een beperkt aantal bedrijven met leidende marktposities. Deze markt lijkt ruwweg op die van Verven en Coatings, omdat hier ook sprake is van relatief stabiele en duurzame kasstromen met een minder cyclische basis en gemiddelde investeringseisen.

Nu de herschikking van de portfolio is afgerond, is de aandacht van onze Specialty Chemicals-activiteiten verschoven en concentreert dit bedrijfsonderdeel zich volledig op winstgevend groei in die markten waar wij een concurrentievoordeel hebben en een bovengemiddeld rendement kunnen behalen. Wij willen onze leidende posities verstevigen door te investeren in organische groei, vooral in de opkomende markten, en door te participeren in de consolidatie van de bedrijfstak.

Binnen onze totale portfolio zullen we onze activiteiten in de traditionele markten voortdurend tegen het licht houden om te zien hoe de productiviteit kan worden verhoogd.

Uitgebalanceerde portfolio

Het gehanteerde bedrijfsmodel is nu in al onze onderdelen vrijwel hetzelfde, waardoor we volledig gebruik kunnen maken van onze schaalgrootte en omvang om waarde te creëren. In alle sectoren waarin wij actief zijn, vervaardigen, modificeren en gebruiken we chemische verbindingen. We blijven gedegen, gezamenlijke R&D-programma's ontwikkelen met vergelijkbare technologieën, zodat we deze gemene deler kunnen aanwenden om ons een technisch voordeel te geven. Zo worden bijvoorbeeld de verdikkingsmiddelen op cellulosebasis, die ontwikkeld zijn door ons bedrijfsonderdeel Cellulosic Specialties, toegepast in de decoratieve muurverven van de onderneming. De oppervlakte-eigenschappen van onze coatings worden ook verbeterd door gebruik te maken van de colloïdale silica, die ons bedrijfsonderdeel Pulp & Paper Chemicals produceert. Beide voorbeelden tonen de toenemende mate van samenwerking tussen onze coatings- en chemiebedrijven.

Financiering

Akzo Nobel wil een solide investeringsrating tussen single A- en BBB+ behouden. Bouwend op de hoekstenen van een solide kapitaalstructuur en een strikt financieel beleid, willen we een flexibele groeistrategie hanteren en vermijden dat wij te kwetsbaar worden voor de volatiliteit van de financiële markten. We gaan door met onze proactieve aanpak van pensioentekorten en streven naar een goede spreiding in het aflossingsschema van onze langlopende leningen en een sterke liquiditeitspositie. We staan nu alleen nog genoteerd aan de beurs in Amsterdam; de notering aan de NASDAQ is in 2007 beëindigd.

Economic Value Added (EVA®)¹

EVA wordt berekend door het nettobedrijfsresultaat na belasting (Net Operating Profit After Taxes = NOPAT) te verminderen met een "capital charge" die aangeeft welke gemiddelde rentabiliteit kapitaalverschaffers verwachten. De elementen van de EVA-berekening kunnen niet rechtstreeks worden ontleend aan de gegevens in de jaarrekening, omdat voor de berekening bepaalde aanpassingen nodig zijn, zoals de afschrijving van incidentele posten en opnemingen van de servicekosten voor pensioenen. In 2007 kwam de EVA exclusief Organon BioSciences uit op EUR 315 mln (2006: 250 mln).

¹ EVA® is een gedeponeerd handelsmerk van Stern Stewart & Co.

Financieel overzicht

VERKORTE GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

IN EUR MLN	2007	2006	%
Doorlopende activiteiten (Coatings en Chemicals)			
Omzet	10.217	10.023	2
Bedrijfskosten	-9.470	-9.164	
Bedrijfsresultaat (EBIT)	747	859	-13
Nettofinancieringslasten	-120	-106	
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-20	87	
Belastingen over het resultaat	-166	-96	
Periodewinst uit doorlopende activiteiten	441	744	-41
Periodewinst uit niet-doorlopende activiteiten (Organon BioSciences)	8.920	438	
Periodewinst	9.361	1.182	
Aandeel van derden	-31	-29	
Nettoresultaat	9.330	1.153	709
Winst per aandeel, in EUR:			
– Nettoresultaat vóór incidentele posten uit doorlopende activiteiten	2,10	1,57	34
– Nettoresultaat	33,82	4,02	740
Interestdekking	6,2	8,1	

Overeenkomstig IFRS worden incidentele posten bij de relevante baten en lasten verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Omzet – 5% autonome groei

De omzet over 2007 bedroeg EUR 10,2 miljard, 2% meer dan in 2006. Deze groei werd met name gerealiseerd in opkomende markten. De autonome groei was 5% en zowel Coatings als Chemicals droeg bij aan de 2% volumegroei en 3% stijging van de verkoopprijzen. Valutaomrekening had een negatief effect van

2%. Acquisities voegden 2% toe, voornamelijk vanwege Sico en Chemcraft bij Coatings. Het desinvesteringsprogramma bij Chemicals, dat in de loop van het jaar werd afgerond, en de uitbesteding van diensten zorgden voor een afname met 3%. De omzet van Akzo Nobel over 2007 ontwikkelde zich als volgt:

ONTWIKKELING VAN DE OMZET

IN % EN TEN OPZICHTE VAN 2006	Totaal	Volume	Prijs	Valuta- omrekening	Acquisities / desinvesteringen
Coatings	5	2	2	-2	3
Chemicals	3	3	4	-2	-2
AKZO NOBEL	2	2	3	-2	-1¹

¹ Dit is inclusief het effect van de verkoop van bepaalde activiteiten onder Overige.

EBIT 25% omhoog; EBITDA 15% verbeterd

De EBIT vóór incidentele posten steeg met 25% naar EUR 916 mln (2006: EUR 733 mln). De EBIT-marge bedroeg 9,0%, tegenover 7,3% in 2006. Zowel Coatings als Chemicals realiseerde een sterke autonome groei en plukte de vruchten van de maatregelen rond margebeheer en kostenbesparingen. De verbetering van de EBIT vermeld onder Overige was voornamelijk het gevolg van gunstige aanpassingen van de marktwaarde overeenkomstig IAS 39.

De EBITDA vóór incidentele posten steeg met 15% naar EUR 1.271 mln. Coatings en Chemicals leverden beide een bijdrage aan deze toename. De EBITDA-marge steeg naar 12,4% (2006: 11,0%). Coatings behaalde een EBITDA-marge van 11,3%, vergeleken

met 10,6% in 2006. Bij Chemicals steeg de EBITDA van 15,8% tot 16,8% in 2007.

Inclusief incidentele posten nam het bedrijfsresultaat met 13% af naar EUR 747 mln, waarbij de EBIT-marge 7,3% bedroeg (2006: 8,6%). In 2007 kwamen de incidentele posten per saldo uit op een last van EUR 169 mln, vergeleken met een bate van EUR 126 mln in 2006. De verliezen in 2007 hadden vooral betrekking op herstructureringslasten en bijzondere waardeverminderingen bij verscheidene Coatings- en Chemicals-locaties. Daarnaast werd een voorziening van EUR 66 mln opgenomen voor kosten in verband met ziektekostenvergoedingen aan gepensioneerde medewerkers vanwege het verlies van een rechtzaak in Nederland.

De onderneming is van plan tegen deze uitspraak in beroep te gaan. De resultaten over 2006 waren inclusief de baten van een aantal desinvesteringen als gevolg van het bij Chemicals in 2005 gestarte desinvesteringsprogramma en de bijzondere baten vanwege de pensioenregelingen in de VS.

INCIDENTELE POSTEN

IN EUR MLN	2007	2006
Bijzondere lasten/baten	-55	28
Resultaat op desinvesteringen	-23	206
Herstructureringslasten en bijzondere waardeverminderingen	-62	-104
Kosten in verband met grote juridische, antitrust- en milieuzaken	-29	-4
TOTAAL INCIDENTELE POSTEN	-169	126

De nettofinancieringslasten omvatten incidentele uitgaven van EUR 40 mln voor de financiering van de ICI-overname, die in 2007 overeenkomstig IFRS moesten worden geboekt. Exclusief deze uitgaven namen de financieringslasten af van EUR 106 mln naar EUR 80 mln in 2007, vooral vanwege de netto-opbrengsten van EUR 10,7 miljard uit de verkoop van Organon BioSciences op 19 november 2007. De interestdekking bedroeg 6,2 (2006: 8,1).

Het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures was een verlies van EUR 20 mln, vergeleken met een winst van EUR 87 mln in 2006. Het resultaat in 2007 was inclusief de incidentele lasten van EUR 47 mln in verband met de afronding van het desinvesteringsprogramma bij Chemicals dat in 2005 begon. In 2006 werden incidentele baten van EUR 39 mln geboekt, die voornamelijk betrekking hadden op Acordis. Het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures daalde na de verkoop van Flexsys op 1 mei 2007.

NETTORESULTAAT

IN EUR MLN OF %	Nettoresultaat vóór incidentele posten			Nettoresultaat	
	2007	2006	%	2007	2006
Doorlopende activiteiten	580	449	29	410	715
Niet-doorlopende activiteiten ¹	458	423		8.920	438
AKZO NOBEL	1.038	872	19	9.330	1.153

¹ In 2007 werden de resultaten van Organon BioSciences opgenomen tot 19 november, de datum waarop dit onderdeel werd verkocht aan Schering-Plough.

In 2007 was de belastingdruk 27%, ten opzichte van 11% in 2006. De belastinglast in 2007 was inclusief een incidentele bate van EUR 37 mln (2006: EUR 125 mln) als gevolg van overeenkomsten met belastingautoriteiten in diverse landen over interne verrekeningen met betrekking tot de vennootschap-belastingaangiften over een periode van een aantal jaren. Daarnaast omvatten de resultaten over 2007 niet-afrekbare incidentele lasten, terwijl in 2006 belastingvrije incidentele baten werden behaald. De belasting over de segmentresultaten, exclusief incidentele posten, bedroeg in beide jaren circa 29%.

Operationeel nettoresultaat aanzienlijk gestegen

Het nettoresultaat vóór incidentele posten uit doorlopende activiteiten steeg met 29% naar EUR 580 mln. Op deze basis steeg de winst per aandeel met 34% naar EUR 2,10 (2006: EUR 1,57). De stijging van de winst per aandeel viel hoger uit dan de stijging van het nettoresultaat, omdat door het aandeleninkoopprogramma het aantal uitstaande aandelen afnam. Inclusief incidentele posten daalde het nettoresultaat uit doorlopende activiteiten met 43% naar EUR 410 mln. De winst per aandeel inclusief incidentele posten nam met 40% af naar EUR 1,49 (2006: EUR 2,50).

In 2007 werden de resultaten van Organon BioSciences opgenomen tot 19 november, de datum waarop dit onderdeel werd verkocht aan Schering-Plough. De winst op de verkoop bedroeg EUR 8.460 mln.

Het nettoresultaat van de onderneming was EUR 9.330 mln (2006: EUR 1.153 mln), verreweg het hoogste dat ooit door de onderneming werd behaald. De winst per aandeel bedroeg EUR 33,82, tegenover EUR 4,02 in 2006.

Het nettoresultaat is als volgt samengesteld:

Aantal medewerkers

In totaal bedroeg het aantal medewerkers bij Akzo Nobel 42.600, een lichte daling ten opzichte van de 42.690 medewerkers ultimo 2006 (cijfers exclusief medewerkers van Organon BioSciences).

De groei van onze activiteiten in opkomende markten resulteerde in een uitbreiding van het aantal medewerkers met 990, terwijl herstructureringen in de traditionele markten leidden tot een vermindering met 520 medewerkers. Als gevolg van acquisities kwamen er 580 medewerkers bij, terwijl door desinvesteringen 1.140 medewerkers de onderneming verlieten.

Op 2 januari 2008 steeg het aantal medewerkers met 26.380 als gevolg van de overname van ICI. De doorverkoop aan Henkel zal na afronding leiden tot een aanzienlijke vermindering van het aantal medewerkers. Exclusief overige acquisities en desinvesteringen, zal ons personeelsbestand naar verwachting afnemen door de implementatie van de ICI-integratieprogramma's en andere herstructureringen, terwijl het aantal medewerkers zal toenemen door investeringen in groei in strategische aandachtsgebieden.

SEGMENTINFORMATIE

IN EUR MLN OF %	2007	2006 ¹	%
Omzet			
Coatings	6.537	6.209	5
Chemicals	3.639	3.522	3
Corporate, overige en eliminaties	41	292	
TOTAAL	10.217	10.023	2
EBITDA vóór incidentele posten			
Coatings	737	658	12
Chemicals	610	558	9
Corporate, overige en eliminaties	-76	-112	
TOTAAL	1.271	1.104	15
EBITDA-marge	12,4	11,0	
Bedrijfsresultaat (EBIT) vóór incidentele posten			
Coatings	594	518	15
Chemicals	408	339	20
Corporate, overige en eliminaties	-86	-124	
TOTAAL	916	733	25
EBIT-marge	9,0	7,3	
Bedrijfsresultaat (EBIT)			
Coatings	557	604	-8
Chemicals	382	321	19
Corporate, overige en eliminaties	-192	-66	
TOTAAL	747	859	-13
EBIT-marge	7,3	8,6	

¹ De cijfers over 2006 zijn geherclassificeerd, omdat de verkochte Chemicals-activiteiten nu worden opgenomen onder Overige op corporate niveau. Dit is inclusief de resultaten op desinvesteringen van deze activiteiten.

Coatings – profiteert van autonome groei en kostenbesparingen

- 4% autonome omzetgroei – zowel volumes als prijzen 2% hoger
- EBIT vóór incidentele posten 15% omhoog – profiterend van margebeheer en kostenbesparingen
- EBITDA-marge 11,3% (vóór incidentele posten)
- Decorative Coatings – substantiële verbetering EBIT
- Industrial Activities – solide prestatie ondanks zwakke vraag; acquisitie van Chemcraft afgerond
- Marine & Protective Coatings – weer een recordjaar
- Car Refinishes – verbetering resultaat.

Chemicals – record jaar

- 7% autonome groei – negatief effect van valuta's (2%) en desinvesteringen (2%)
- EBIT vóór incidentele posten 20% omhoog
- EBITDA-marge 16,8% (vóór incidentele posten)
- Actief margebeheer compenseert effect van sterke stijging grondstof- en energieprijzen
- Voortschrijdend gemiddelde ROI (vóór incidentele posten) op recordhoogte van 21,7%
- Alle business units leverden een solide toename van EBIT.

Verbetering liquiditeitspositie met EUR 9,4 miljard – vanwege opbrengsten uit verkoop van Organon BioSciences

De liquide middelen stegen in 2007 met EUR 9,4 miljard, vergeleken met een stijging van EUR 464 mln in 2006. Het verschil had vooral te maken met de netto-opbrengsten uit de verkoop van Organon BioSciences van EUR 10,7 miljard. EUR 1,6 miljard werd aangewend voor het aandeleninkoopprogramma.

De nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten steeg met 12%, van EUR 574 mln in 2006 naar EUR 643 mln in 2007. De afname van het werkkapitaal was iets minder dan in 2006, vanwege de sterke 6% autonome omzetgroei van de onderneming in het vierde kwartaal van 2007. Wijzigingen in voorzieningen omvatten aanvullende pensioenbetalingen in het Verenigd Koninkrijk. In 2007 werd aanzienlijk minder belasting betaald dan in 2006, omdat in dat jaar de belastingaanslagen van verschillende jaren werden afgewikkeld.

De investeringsuitgaven bedroegen EUR 359 mln, iets onder het niveau van 2006. De investeringsuitgaven kwamen uit op 108% van de afschrijvingen (2006: 106%). De uitgaven waren bij Coatings hoger en bij Chemicals lager. We verwachten dat de investeringsuitgaven in 2008 iets boven de afschrijvingen en het niveau van 2007 zullen liggen. De uitgaven voor acquisities hadden in 2007 vooral betrekking op Chemcraft. De uitgaven in het voorgaande jaar hadden vooral betrekking op Sico. De valutaswap voor investeringsdoeleinden had betrekking op betalingen op de valutatermijncontracten om het valutarisico van de overname van ICI af te dekken.

Zowel in 2007 als in 2006 was de opbrengst van verkochte belangen inclusief termijnbetalingen voor de verkoop van een Coatings-fabriek bij Barcelona (Spanje), die in 2006 werd afgestoten, en de opbrengst van de verkoop van diverse Chemicals-activiteiten uit het desinvesteringsprogramma dat in 2005 werd gestart, inclusief Flexsys in 2007. De nettokasstroom uit financieringsactiviteiten van de niet-doorlopende activiteiten omvat ook de netto-opbrengst van EUR 10,7 miljard uit de verkoop van Organon BioSciences.

De post "Overige mutaties in vaste activa" omvat een betaling van EUR 286 mln naar een escrow-rekening van het Akzo Nobel pensioenfonds in het Verenigd Koninkrijk.

Zie *pagina 104* voor het volledige overzicht van kasstromen.

VERKORTE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER

IN EUR MLN	2007	2006 pro-forma ¹	2006
Totaal vaste activa	4.274	4.136	5.734
Totaal vlottende activa	14.969	8.649	7.051
Totaal activa	19.243	12.785	12.785
Eigen vermogen van Akzo Nobel N.V.	11.032	4.144	4.144
Aandeel van derden	97	119	119
Totaal vermogen	11.129	4.263	4.263
Totaal langlopende passiva	3.685	4.564	4.864
Totaal kortlopende passiva	4.429	3.958	3.658
TOTAAL VERMOGEN EN PASSIVA	19.243	12.785	12.785
Aantal uitstaande aandelen, in miljoenen	262,3	–	287,0
Geïnvesteed vermogen	5.197	–	8.060

¹ In de pro-formakolom van 31 december 2006 is Organon BioSciences opgenomen alsof dit onderdeel per die datum werd gekwalificeerd als niet-doorlopende activiteit.

Sterke balans – tijdelijk hoge kaspositie in de aanloop naar de overname van ICI

Op 31 december 2007 bedroeg het geïnvesteerd vermogen EUR 5,2 miljard, een daling van EUR 2,9 miljard ten opzichte van 31 december 2006. Hiervan had EUR 2,6 miljard betrekking op de verkoop van Organon BioSciences. Valutaomrekening leidde tot een vermindering met EUR 0,2 miljard.

In de loop van 2007 steeg het vermogen met EUR 6,9 miljard. De ingehouden winst bedroeg EUR 9,0 miljard, terwijl het aandeleninkoopprogramma leidde tot een daling met EUR 1,6 miljard. De verliezen op valutatermijntransacties uitgesteld in het vermogen in 2007 bedroegen EUR 0,5 miljard.

Op 3 mei 2007 startte de onderneming een aandeleninkoopprogramma voor een bedrag van EUR 1,6 miljard en dit programma werd op 27 augustus 2007 voltooid. Via dit programma werden in totaal 26.736.674 gewone aandelen ingekocht en ingetrokken. Deze aandelen werden ingekocht tegen een gemiddelde prijs van EUR 59,84. Op 31 december 2007 bedroeg het totaal aantal uitstaande gewone aandelen 262.322.775.

Akzo Nobel is van plan nog eens EUR 3 miljard terug te geven aan haar aandeelhouders, ingaande in 2008 en afhankelijk van de goedkeuring door de aandeelhouders en voltooiing van de doorverkoop van bepaalde ICI-activiteiten aan Henkel.

Binnen de context van de voorgenomen overname van ICI heeft de onderneming valutatermijncontracten afgesloten om het valutarisico van de transactie af te dekken. Op 31 december 2007 waren contracten afgesloten voor een bedrag van GBP 5,3 miljard netto. Deze contracten worden verantwoord als cashflow hedge.

De netto rentedragende kaspositie op 31 december 2007 bedroeg EUR 8,0 miljard, vergeleken met een nettoschuldenlast van EUR 1,1 miljard ultimo 2006. Dit was het gevolg van de netto-opbrengsten uit de verkoop van Organon BioSciences van EUR 10,7 miljard. EUR 1,6 miljard werd aangewend voor het in 2007 afgeronde aandeleninkoopprogramma. Deze kaspositie is tijdelijk en werd gebruikt voor de overname van ICI op 2 januari 2008.

Akzo Nobel verwacht dat er geen additionele middelen aangetrokken hoeven te worden ter financiering van doorlopende activiteiten.

Pensioenfinanciering met EUR 0,7 miljard verbeterd

De financieringspositie van de pensioenverplichtingen van de onderneming per 31 december 2007 was een tekort van EUR 1.126 mln, vergeleken met EUR 1.818 mln ultimo 2006. Deze verbetering is tot stand gekomen door aanvullende betalingen, met name naar het pensioenfonds in het Verenigd Koninkrijk, hogere disconteringsvoeten, desinvesteringen en valutaomrekeningen.

Interne controleprocedures

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en het adequaat functioneren van interne controles en procedures bij de onderneming. De Raad van Bestuur heeft daarom een breed scala aan processen en procedures ingevoerd om de Raad van Bestuur controle te geven over de activiteiten van de onderneming. Deze processen en procedures bevatten maatregelen met betrekking tot het algemene controleregime, zoals een gedragscode met Business Principles, Corporate Directives en Authority Schedules, maar ook een aantal specifieke maatregelen, zoals een risicomanagementsysteem, een controlesysteem en een procedure met "letters of representation", die door de verantwoordelijke managers op verschillende niveaus binnen de onderneming moeten worden afgegeven.

Al deze maatregelen en procedures moeten er met een redelijke mate van zekerheid voor zorgen dat belangrijke risico's voor de onderneming gesignaleerd en aangepakt worden en dat de operationele en financiële doelstellingen van de onderneming worden gehaald met naleving van de toepasselijke wet- en regelgeving. De individuele onderdelen van bovenstaande interne controlemechanismen zijn conform het COSO Enterprise Risk Management Framework.

Er is een Internal Control Officer benoemd om ervoor te zorgen dat deze maatregelen worden beoordeeld op hun effectiviteit. Ter ondersteuning en controle van de naleving van wetten en regels, waaronder de Business Principles van de onderneming, is een Compliance Committee geformeerd. Internal Audit biedt de Raad de zekerheid dat de interne controleprocessen, zoals opgesteld en gepresenteerd door het management, toereikend zijn en correct functioneren.

De onderneming heeft de beursnotering aan NASDAQ beëindigd en de registratie bij de SEC ingetrokken. Het management ziet er echter nog steeds strikt op toe dat de interne controlesystemen naar behoren functioneren in de hele organisatie.

Terwijl de onderneming constant werkt aan voortdurende verbetering van de processen en procedures met betrekking tot de financiële rapportage, is de Raad van Bestuur van mening dat deze processen en procedures:

- Een redelijke mate van zekerheid bieden dat dit jaarverslag geen onnauwkeurigheden van materieel belang bevat;
- In het jaar 2007 goed hebben gewerkt en
- Ook in 2008 goed zullen werken.

Het jaar 2008 zal in het teken staan van de integratie van de nieuw verworven activiteiten van ICI binnen Akzo Nobels systeem van Governance & Control.

Zie voor een uitgebreide beschrijving van het risicomanagementsysteem met betrekking tot de strategische, operationele en nalevingsrisico's en de belangrijkste risicofactoren het hoofdstuk Risicomanagement (*pagina 84* en volgende).

Bovenstaande bevindingen en conclusies zijn met de Auditcommissie, de Raad van Commissarissen en de externe accountant besproken.

Dividend – verhoging voorgesteld van EUR 1,20 naar EUR 1,80 per gewoon aandeel

Voor het jaar 2007 zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 22 april 2008 een dividend van EUR 1,80 per gewoon aandeel worden voorgesteld. Op 31 oktober 2007 is hiervan al een interimdividend van EUR 0,40 gedeclareerd en betaalbaar gesteld. Dit voorstel resulteert bij aanvaarding in een totale dividenduitkering van EUR 472 mln, wat neerkomt op een uitkeringspercentage van 45,5% van het nettoresultaat vóór incidentele posten. Dit is conform de eerder aangekondigde verhoging van het minimale uitkeringspercentage van 45% vóór incidentele posten en de marktwaarde aanpassing in verband met de ICI-overname. Afhankelijk van de goedkeuring van dit dividendvoorstel door de aandeelhouders zal het Akzo Nobel-aandeel vanaf 24 april 2008 ex dividend noteren. Het slotdividend zal op 7 mei 2008 betaalbaar worden gesteld.

Momentum creëren

Er zijn verschillende signalen dat de macro-economische omstandigheden in 2008 moeilijker zullen worden. Door de aanhoudende druk van de grondstofprijzen, de volatiliteit van de belangrijkste valuta's en een afname van de algehele groei in Noord-Amerika en Europa zal het een moeilijk jaar worden. We zijn er echter van overtuigd dat Akzo Nobel door de strategische transformatie een sterke positie heeft verworven. In de komende jaren zullen wij onze belofte waarmaken om bovengemiddeld te groeien en het resultaat verder te verbeteren.

De Raad van Bestuur

Amsterdam, 5 maart 2008

Verlag van de Raad van Commissarissen

Maarten van den Bergh (1942, Nederlands) Voorzitter

Eerste benoeming 2005

Huidige termijn 2005 - 2009

Voormalig president van de Koninklijke Nederlandsche Petroleum Maatschappij; Voormalig Vice-Chairman van het Committee of Managing Directors van Royal Dutch/Shell Group plc; Voormalig Chairman van de Board van Lloyds TSB Group plc; Nonexecutive Director van Royal Dutch Shell plc; British Airways plc en BT Group plc.



Karel Vuursteen (1941, Nederlands) Vice-voorzitter

Eerste benoeming 2002

Huidige termijn 2006 - 2010

Voormalig voorzitter van de Raad van Bestuur van Heineken; Vice-voorzitter en lid van de Raad van Beheer van Heineken Holding; lid van de Raad van Commissarissen van ING Group en van TOMTOM N.V.; lid van de Raad van Commissarissen van Henkel en lid van de Advisory Board van CVC Capital Partners Nederland.



Virginia Bottomley (1948, Brits)

Eerste benoeming 2000

Huidige termijn 2004 - 2008

Voormalig minister van Gezondheidszorg en lid van het Britse Kabinet; lid van het Britse Hogerhuis; voormalig minister voor Nationaal Erfgoed; bestuurslid van de London School of Economics; Governor van de Ditchley Foundation; Nonexecutive Director van BUPA; Executive Director van Odgers Ray & Berndtson en Trustee van The Economist.



Peggy Bruzelius (1949, Zweeds)

Eerste benoeming 2007

Huidige termijn 2007 - 2010

Voormalig CEO van ABB Financial Services; voormalig Executive Vice-President van SEB; Vice-Chairman van AB Electrolux; Nonexecutive Director Scania AB, Axfood AB, Syngenta AG en Husqvarna AB; Chairman Board of Directors van Lancelot Asset Management; Director van Axel Johnson AB; Governor Stockholm School of Economics; Chairman van the Swedish National Agency for Higher Education; Lid European Advisory Board van Lehman Brothers.





Louis Hughes (1949, Amerikaans)

Eerste benoeming 2006

Huidige termijn 2006 - 2010

Chairman and CEO van GBS Laboratories LLC; voormalig President en COO van Lockheed Martin; voormalig Executive Vice-President van General Motors; Nonexecutive Chairman van Maxager Technology Inc.; Lid van de Raad van Commissarissen bij MTU Aero Engines Holding AG; Member of the Board of Directors AB Electrolux, Sulzer AG en ABB AG; en Executive Advisor van Wind Point Partners.



Dolf van den Brink (1948, Nederlands)

Eerste benoeming 2004

Huidige termijn 2004 - 2008

Hoogleraar Financial Institutions aan de Universiteit van Amsterdam; economisch adviseur van de Raad van Bestuur van ABN AMRO Bank; voormalig lid van de Raad van Bestuur van ABN AMRO Bank; voorzitter van de Raad van Commissarissen van Universiteit Nyenrode en commissaris van de Samas Groep.



Uwe-Ernst Bufe (1944, Duits)

Eerste benoeming 2003

Huidige termijn 2007 - 2011

Voormalig CEO van Degussa AG; Vice-Chairman Investment Banking en vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen van UBS Deutschland AG; voormalig lid van de Raad van Commissarissen bij Altana en lid van de Raad van Commissarissen bij Solvay en Umicore SA.



Antony Burgmans (1947, Nederlands)

Eerste benoeming 2006

Huidige termijn 2006 - 2010

Voormalig voorzitter van Unilever NV en Unilever plc; Nonexecutive Director van BP plc; lid van de Raad van Commissarissen van SHV Holdings NV en AEGON NV en lid van de Advisory Board van CVC Capital Partners Nederland.

Jaarrekening en dividendvoorstel

De Raad van Commissarissen biedt hierbij de aandeelhouders de jaarrekening en het verslag van de Raad van Bestuur van Akzo Nobel N.V. over het boekjaar 2007 aan, zoals opgesteld door de Raad van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen in haar vergadering van 5 maart 2008.

De jaarrekening over 2007 is gecontroleerd door KPMG Accountants N.V. Hun verklaring is opgenomen op *pagina 150*. De jaarrekening is door de Auditcommissie uitgebreid besproken met de accountants en in aanwezigheid van de voorzitter van de Raad van Bestuur (CEO) en de Chief Financial Officer (CFO). Verder heeft de voltallige Raad van Commissarissen de jaarrekening over 2007 besproken met de voltallige Raad van Bestuur in aanwezigheid van de accountants. Op grond van deze besprekingen is de Raad van Commissarissen van mening dat de jaarrekening over 2007 van Akzo Nobel N.V. voldoet aan alle eisen van correctheid en transparantie en dat deze een goede basis vormt om verantwoording af te leggen over het gehouden toezicht.

Wij bevelen de aandeelhouders aan de jaarrekening over 2007, zoals opgenomen in dit jaarverslag, vast te stellen. Tijdens de vergadering van de Raad van Commissarissen van september 2007 is het voorstel goedgekeurd om een hoger dividend uit te keren, met een minimum van 45% van het nettoresultaat. Wij stellen voor dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders besluit het totale dividend per gewoon uitstaand aandeel vast te stellen op EUR 1,80 en om dit bedrag minus het reeds in oktober 2007 betaalbaar gestelde interimdividend van EUR 0,40 op 7 mei 2008 betaalbaar te stellen. Het resterende bedrag van de winst wordt toegevoegd aan de overige reserves.

Ook verzoeken wij de aandeelhouders decharge te verlenen aan de leden van de Raad van Bestuur voor het door hen gevoerde beheer en aan de commissarissen voor het door hen gehouden toezicht in 2007.

Activiteiten van de Raad van Commissarissen

In 2007 kwam de Raad van Commissarissen 15 keer bijeen; daarvan was een aantal vergaderingen gewijd aan de voorgenomen IPO en de uiteindelijke verkoop van Organon BioSciences (OBS) en aan de overname van Imperial Chemical Industries (ICI); daarnaast was één vergadering compleet gewijd aan de strategie van de onderneming. Alle vergaderingen waren plenaire bijeenkomsten waarbij de voltallige Raad van Bestuur aanwezig was, en werden goed bezocht door de commissarissen.

De Raad van Commissarissen heeft eenmaal apart vergaderd, gedeeltelijk in aanwezigheid van de CEO. Tijdens deze vergadering werd door de Raad van Commissarissen een zelfbeoordeling

uitgevoerd en werd het functioneren van de eigen commissies, werkwijze, procedures en prestaties beoordeeld. Ook het functioneren van de Raad van Bestuur en de individuele leden werd geëvalueerd. De Raad van Commissarissen beoordeelde verder de relatie met de Raad van Bestuur en besprak de samenstelling van de Raad van Commissarissen en de commissies.

De voorzitter van de Raad van Commissarissen bereidde de vergaderingen voor met assistentie van de CEO. De Raad van Commissarissen besprak onderwerpen als de ondernemingsstrategie, corporate governance, risicomanagement en goedkeuring voor belangrijke investeringen, acquisities en desinvesteringen. Regelmatig terugkerende agendapunten waren onder andere financiële en segmentresultaten, koersontwikkeling van het aandeel Akzo Nobel, operationele planning, de gang van zaken en het jaarlijkse financierings- en investeringsplan.

Ook in 2007 besteedde de Raad van Commissarissen veel tijd aan discussies over de strategie van de onderneming, met name de verkoop van Organon BioSciences (OBS) en de overname van ICI. De Raad van Commissarissen sprak met de Raad van Bestuur uitvoerig over de strategie voor de onderneming als geheel en over strategische kansen, inclusief doelstellingen, de daaraan verbonden risico's en de beheersmechanismen voor financiële risico's.

Tijdens de op 5 november 2007 gehouden Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders (BAVA) is de voorgestelde overname van ICI goedgekeurd. De Raad van Commissarissen keurde op 13 augustus 2007 het besluit goed om onder de overeengekomen voorwaarden Imperial Chemical Industries (ICI) over te nemen.

Andere gespreksonderwerpen waren:

- Investeringen in een multisite in Ningbo (China)
- Akzo Nobel in China
- Teruggave van waarde aan de aandeelhouders
- Beëindiging van de beursnotering aan NASDAQ en intrekking van registratie bij de SEC
- Duurzaamheid bij Akzo Nobel
- Pensioenen.

De Raad van Commissarissen sprak ten minste tweemaal met het senior management van de business units en bezocht twee lokaties tijdens het verblijf in Suzhou (China) voor de vergadering van de Raad van Commissarissen van juni.

De Raad van Bestuur informeert de Raad van Commissarissen regelmatig over voorgenomen organisatorische wijzigingen en de benoeming van senior managers.

Samenstelling van de Raad van Commissarissen

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2007 is mevrouw Bruzelius, voormalig CEO van ASEA Brown Boveri AB en voormalig Executive Vice President van Skandinaviska Enskilda Banken, benoemd als commissaris voor een termijn van vier jaar. Op 1 mei 2008 zal de zittingstermijn van barones Bottomley en van de heer Van den Brink aflopen. Barones Bottomley en de heer Van den Brink zijn beschikbaar en zullen worden voorgedragen voor herbenoeming.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2008 zal de heer Ellwood, voormalig voorzitter van ICI, worden voorgedragen voor benoeming als lid van de Raad van Commissarissen voor een termijn van vier jaar. Hiertoe zal tijdens de AVA van 2008 worden voorgesteld om het aantal leden van de RvC uit te breiden tot negen. Alle benoemingen vinden plaats overeenkomstig het profiel voor lidmaatschap, dat op de website van Akzo Nobel staat.

Wijzigingen in de Raad van Bestuur

De eerste termijn van vier jaar van zowel de heer Darner als de heer Frohn zal op 1 juli 2008, respectievelijk 1 mei 2008 aflopen. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2008 zal worden voorgesteld dat de heren Darner en Frohn worden herbenoemd als lid van de Raad van Bestuur voor een tweede termijn van vier jaar. Tevens zal worden voorgesteld de heer Keith Nichols met ingang van 1 mei 2008 te benoemen als lid van de Raad van Bestuur van Akzo Nobel NV voor een termijn van vier jaar. Om deze reden zal tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2008 worden voorgesteld het aantal leden van de Raad van Bestuur tot vier uit te breiden.

Auditcommissie

De Auditcommissie bestaat uit drie leden en wordt voorgezeten door de heer Van den Brink. De Auditcommissie hield in 2007 zeven reguliere vergaderingen. Deze worden gewoonlijk bijgewoond door de CEO, de CFO, de director of corporate control, de interne accountant en de lead partner van de externe accountant, KPMG. Na iedere vergadering van de Auditcommissie, hield de Auditcommissie een aparte vergadering waarbij alleen de interne accountant aanwezig was en een aparte vergadering waarbij alleen de externe accountant aanwezig was. Daarnaast vergaderde de Auditcommissie eenmaal zonder de aanwezigheid van de leiding van de onderneming om een zelfevaluatie uit te voeren en de eigen prestaties te beoordelen.

De Auditcommissie voerde regelmatig overleg over de jaarrekening, het Annual Report on Form 20-F voor de SEC, interne en externe controleprocedures, risicomanagement, interne auditverslagen, planning, belastingen en het functioneren en de onafhankelijkheid van de externe accountant. Vóór iedere publicatie van de kwartaalresultaten werd de Auditcommissie geïnformeerd over de cijfers en werd het kwartaalbericht inclusief het persbericht besproken.

Als gevolg van het beëindigen van de notering aan de NASDAQ en van de intrekking van de registratie bij de SEC, vervalt de eis tot het opstellen, beoordelen en indienen van een Form 20-F-rapport met ingang van het boekjaar 2007. De Auditcommissie besteedde ook aandacht aan onderwerpen als:

- Het jaarlijkse Compliance Report
- De conceptprospectus voor de voorgenomen IPO van OBS
- De implementatie van SOx 404; het in control-project
- Pensioenen
- De wijze waarop KPMG de accountantscontrole uitvoert, de opdrachtbrief, de honoraria en het auditplan
- Het interne auditplan 2007
- Het interne-verrekeningenbeleid binnen Akzo Nobel
- De beëindiging van de beursnotering aan NASDAQ en intrekking van registratie bij de SEC.

De in de vergadering van de Auditcommissie besproken onderwerpen worden teruggekoppeld naar de voltallige Raad van Commissarissen in de daaropvolgende vergadering van deze raad.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie bestaat uit drie leden en wordt voorgezeten door de heer Vuursteen. De commissie kwam in 2007 driemaal bijeen. Bij alle drie de vergaderingen betrof het gecombineerde bijeenkomsten met de Nominatiecommissie. In 2007 heeft de Remuneratiecommissie aanbevelingen gedaan voor de beloning en het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur, inclusief hun individuele doelstellingen. Meer informatie over de beloning van de Raad van Bestuur en de herziene beloning van de Raad van Commissarissen kunt u lezen op *pagina 96* van het remuneratieverslag van de Raad van Commissarissen.

Nominatiecommissie

De Nominatiecommissie bestaat uit drie leden en wordt voorgezeten door de heer Van den Bergh. De commissie kwam in 2007 driemaal bijeen. Daarbij ging het steeds om gecombineerde bijeenkomsten met de Remuneratiecommissie. De Nominatiecommissie heeft voorgesteld het aantal leden van de Raad van Commissarissen en van de Raad van Bestuur te verhogen. Ook is voorgesteld in 2008 de heer Ellwood te benoemen als commissaris en de heer Nichols als lid van de Raad van Bestuur.

De Raad van Commissarissen wil de Raad van Bestuur en alle medewerkers graag bedanken voor hun toewijding en grote inzet voor de onderneming in 2007.

De Raad van Commissarissen

Amsterdam, 5 maart 2008

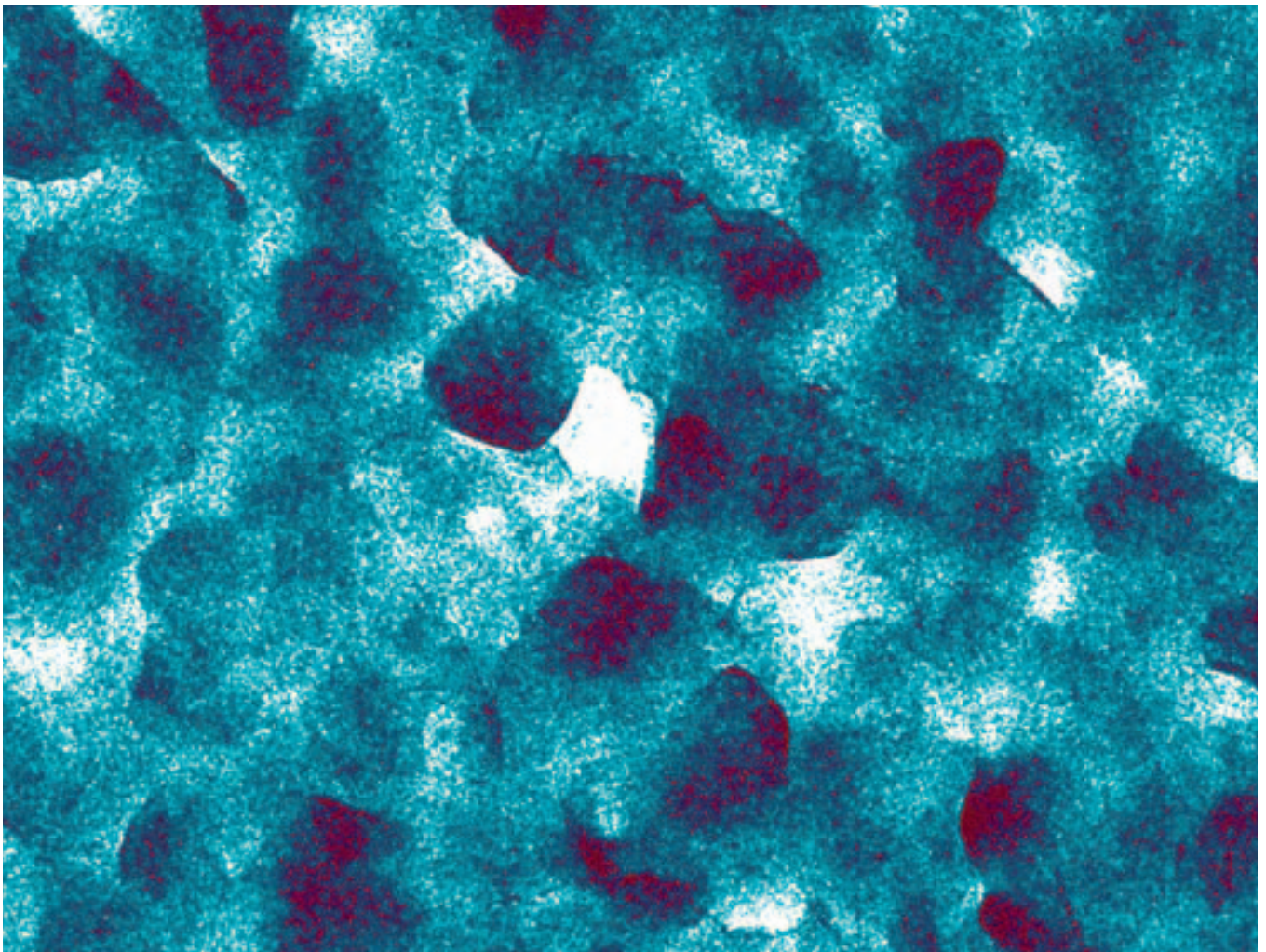
Akzo Nobel Coatings

Akzo Nobel is de grootste coatingsproducent ter wereld en heeft leidende posities voor de meeste van haar activiteiten.

Akzo Nobel ontwikkelt, produceert en verkoopt innovatief hoogwaardige producten en diensten voor bijna alle markten.

De portfolio omvat bouwverven, producten voor industriële toepassingen – zoals poedercoatings en speciale coatings –, autoreparatielakken, scheepsverven, beschermende coatings en vliegtuiglakken en aan coatings verwante producten zoals hout- en bouwlijmen.

Akzo Nobel maakt gebruik van nanotechnologie om uiterst slijtvaste coatings te ontwikkelen die gemakkelijk zijn te reinigen, zodat de levensduur van producten wordt vergroot.



BELANGRIJKSTE MERKEN AKZO NOBEL COATINGS



Decorative Coatings

Biedt een volledig assortiment decoratieve verven voor binnen en buiten en beschermende producten voor zowel de professionele als de doe-het-zelfmarkt, waaronder verven, lakken en vernissen.

Industrial Activities

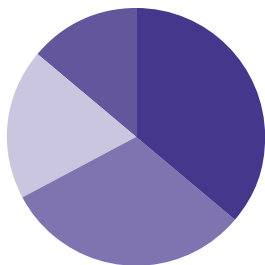
Akzo Nobel Industrial Activities omvat Akzo Nobels activiteiten Industrial Finishes en Powder Coatings. De eerste richt zich op de ontwikkeling, marketing en productie van industrieel aangebrachte coatings voor hout, staalplaat en kunststof, en houtlijmen. De tweede is de grootste wereldwijde producent van poedercoatings, waarbij de producten geleverd worden aan acht belangrijke marktsectoren.

Marine & Protective Coatings

De wereldleider op het gebied van scheepsverven en aangroeiwerende verven die gebruikt worden in de bouw, bij het onderhoud en de reparatie van schepen, en door eigenaren van jachten en andere pleziervaartuigen.

Car Refinishes

Een van de grootste leveranciers ter wereld van verven & lakken en diensten op het gebied van autoreparatie, bedrijfswagens en kunststof auto-onderdelen.



VERDELING OMZET 2007

Segment	IN %
Decorative Coatings	36
Industrial Activities	31
Marine & Protective Coatings	19
Car Refinishes	14

MEDEWERKERS PER REGIO

AANTAL MEDEWERKERS ULTIMO 2007	
VS en Canada	4.560
Latijns-Amerika	2.010
Azië	7.370
Nederland	1.990
Duitsland	2.350
Zweden	1.520
Verenigd Koninkrijk	2.900
Overige Europese landen	8.140
Overige regio's	1.700
TOTAAL	32.540

KERNCIJFERS

IN EUR MLN	2007	2006	%
Omzet	6.537	6.209	5
EBITDA ¹	737	658	12
EBITDA-marge ¹ , in %	11,3	10,6	
EBIT ¹	594	518	15
EBIT-marge ¹ , in %	9,1	8,3	
EBIT na incidentele posten	557	604	-8
EBIT-marge, na incidentele posten, in %	8,5	9,7	
Investeringsuitgaven	158	135	
Geïnvesteed vermogen ultimo jaar	2.756	2.653	
Voortschrijdend gemiddelde ROI ¹ , in %	21,1	20,2	
Aantal medewerkers	32.540	31.660	

¹ Vóór incidentele posten

Akzo Nobel Coatings

Jaaroverzicht



“Dankzij onze sterke portfolio hebben wij groei kunnen genereren in strategische, wereldwijde markten en een stevig resultaat kunnen neerzetten”

HANS WIJERS

LID VAN DE RAAD VAN BESTUUR VERANTWOORDELIJK VOOR AKZO NOBEL COATINGS

Akzo Nobel Coatings heeft een zeer succesvol jaar achter de rug. Wij hebben belangrijke omzetgroei gerealiseerd en het resultaat sterk verbeterd, waardoor we onze positie als de grootste coatingsonderneming verder hebben versterkt. De business breidde zich uit, zowel op eigen kracht als door selectieve overnames. Onze sterke portfolio stelde ons in staat te groeien in strategische, wereldwijde markten en een stevig resultaat neer te zetten.

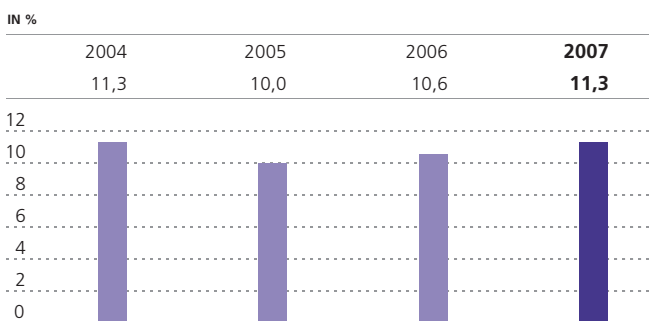
Het beduidend betere resultaat van Decorative Coatings leverde hieraan een belangrijke bijdrage. Onder leiding van General Manager Rinus Rooseboom en lid van de Raad van Bestuur Leif Darner is aan het begin van het jaar een nieuwe wereldwijde strategie doorgevoerd, waarbij de activiteiten van Decorative Coatings Europe en Decorative Coatings International zijn samengevoegd. Dit is gedaan om de complexiteit van bijvoorbeeld samenstellingen en het productaanbod te verminderen, en beter gebruik te kunnen maken van onze schaalgroottes bij R&D, inkoop en productie. Het was hard werken, maar het resultaat van deze meer samenhangende strategie mag

er zijn, omdat bijna alle belangrijke financiële parameters verbeterd zijn. We streven ernaar onze resultaten jaar na jaar te verbeteren, alleen al door zaken beter te coördineren en te plannen. Ook hebben we veel meer aandacht besteed aan onze plaatselijke afnemers waardoor we nu een prima basis hebben om op voort te bouwen.

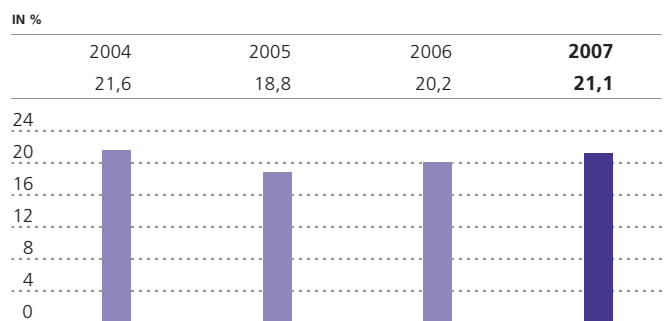
Marine & Protective Coatings leverde eveneens een belangrijke bijdrage aan de groei. Deze activiteit heeft wederom een buitengewoon succesvol jaar achter de rug ondanks behoorlijke druk op de grondstofprijzen, met name die van metalen, wat vooral gevolgen had voor de activiteiten van Marine Coatings. Zowel Protective als Aerospace Coatings had echter een uitstekend 2007, met indrukwekkende groei en een verdere verbetering van de financiële resultaten. Daarnaast is met de acquisitie van het wereldwijd opererende Ceilcote® in de VS een belangrijke overname afgerond. De activiteiten van dit bedrijf zijn geïntegreerd in onze Protective Coatings-activiteiten.

We willen hier ook even stilstaan bij een aantal andere uitzonderlijke successen die in 2007 zijn behaald. Het meest prestigieuze succes was de uitreiking van de Britse Queen's Award for Enterprise in de categorie innovatie aan onze activiteit Marine & Protective Coatings voor hun aangroeiwerende verf Intersleek® 700. In 2007 introduceerde Marine & Protective ook Intersleek® 900. Met dit tweedegeneratieproduct, dat al bijzonder warm onthaald is door de scheepsindustrie, laten wij opnieuw zien dat we continu innovatieve en milieuvriendelijke producten ontwikkelen om tegemoet te komen aan de wensen van onze afnemers en de markt.

EBITDA-MARGES¹



VOORTSCHRIJDEND GEMIDDELDE ROI¹



¹ Vóór incidentele posten

Op economisch gebied is er gedurende het jaar veel aandacht geweest voor de recessie in de Amerikaanse huizenmarkt. Maar deze had alleen voor onze activiteit Industrial Finishes grote gevolgen. De zwakke markt zette de afzet onder druk, maar het bedrijfsonderdeel slaagde er ondanks de moeilijke omstandigheden toch in een goed resultaat neer te zetten. Zowel de omzet als het resultaat liet een positieve ontwikkeling zien, en dat terwijl 2006 al een ongelooflijk goed jaar was voor Industrial Finishes; alles bij elkaar hebben de medewerkers een fantastische prestatie neergezet. Ook zijn er belangrijke uitbreidingsactiviteiten geweest. We hebben het Amerikaanse Chemcraft® overgenomen, dat actief is op het gebied van industriële houtverven, waardoor we volume en waarde konden toevoegen aan een aantal belangrijke sectoren van de bestaande Noord-Amerikaanse markt.

Hoewel de economische omstandigheden in de VS verre van ideaal waren, slaagde Powder Coatings erin de aanzienlijke druk op de marges te overwinnen en verder te groeien. De leidende wereldwijde positie werd geconsolideerd door uit te breiden in diverse belangrijke markten. In Rusland, Tsjechië, Turkije en China zijn nieuwe fabrieken geopend. De uitbreiding van de wereldwijde aanwezigheid van al onze activiteiten blijft een belangrijk aandachtspunt, waarbij vooral Powder Coatings zich richt op versnelde groei in India, waar deze activiteit al goed vertegenwoordigd is.

Ook bij Car Refinishes is groei gerealiseerd, met name in Azië, terwijl in Europa aanzienlijke vorderingen zijn gemaakt met de herstructurering. Een belangrijke ontwikkeling was het tekenen

van een zesjarig leveringscontract met de Royal Bank of Scotland (RBS), de grootste verzekeraar van het Verenigd Koninkrijk. Car Refinishes gaat Sikkens®-producten leveren aan de 180 grootste autoschadeherstelbedrijven in het Verenigd Koninkrijk, voor het herstellen van de bij RBS verzekerde voertuigen. Uitbreiding van de activiteiten met dit soort grote afnemers is de centrale strategie van Car Refinishes in Europa, het Midden-Oosten en Azië.

De strategie van Akzo Nobel Coatings blijft gericht op het behalen van snelle groei in opkomende markten, waarbij we gebruikmaken van onze technologische expertise en klantgerichte benadering om onze positie als marktleider te versterken. Een manier om dit te bereiken is door gebruik te maken van onze wereldwijde schaal, zoals recent met de vorming van ons Global Image Solutions Team, dat is opgezet voor het benaderen van multinationals die een merkenwijziging doorvoeren en een breed scala aan Coatings-producten van verschillende business units nodig hebben. Het team boekte al snel een enorm succes door een contract in de wacht te slepen voor de levering van een volledig pakket coatingsproducten voor toepassing op tankstations en bedrijfslogo's van Shell over de hele wereld.

Dankzij haar expertise, producten en merken en haar vermogen om afnemers op zo'n omvangrijke schaal van dienst te zijn, verkeert Akzo Nobel in een unieke positie. We werken hard om koploper te blijven op het gebied van baanbrekende, milieuvriendelijke technologieën en zullen iedere groeikans voor onze activiteiten grijpen om zo onze prestaties en winstgevendheid te verbeteren.

Akzo Nobel Decorative Coatings



“Onze ommekeer is gebaseerd op groei, operationele excellentie en leiderschap.”

RINUS ROOSEBOOM
GENERAL MANAGER DECORATIVE COATINGS

Decorative Coatings heeft een groot aanbod decoratieve verven voor binnen en buiten en beschermende producten voor zowel de professional als de doe-het-zelver, waaronder verven, lakken en vernissen. Het uitgebreide productaanbod wordt op de markt gebracht onder internationaal en lokaal bekende merken als Sikkens®, Astral®, Crown®, Levis®, Sico®, Marshall® en Flexa®. Decorative Coatings levert daarnaast ook bouwlijmen en producten voor het egaliseren van vloeren en biedt tevens diensten als mengmachines, kleurconcepten en advies en opleidingen voor professionele gebruikers.

Kunt u uw resultaten over 2007 kort toelichten?

Dit was het eerste jaar waarin we opereerden binnen de nieuwe opzet, nadat in januari 2007 de organisaties van Decorative Europe en Decorative International officieel waren samengevoegd. Als we dat in ons achterhoofd houden, zijn de resultaten meer dan bevredigend. We hebben voor het eerst sinds een aantal jaren volumegroei gerealiseerd, ook in de bestaande markten, terwijl de winstgevendheid beduidend toenam.

Wat heeft met name bijgedragen aan deze ommekeer?

We hebben onze bedrijfsmodellen gewijzigd. De activiteit Decorative International was gericht op groei in opkomende markten, maar leverde niet de benodigde groei op. Daarentegen was Decorative Europe zeer gecentraliseerd en gericht op het laag houden van de kosten, maar dat resulteerde in minder focus op de klant. We hebben daarom onze aanpak veranderd en maken meer gebruik van onze schaalgrootte, zonder daarbij de lokale verantwoordelijkheid uit het oog te verliezen. Ook hebben we ons meer gericht op beheer van de marges. Maar wat misschien nog belangrijker is: we hebben de trots en de ondernemingsgeest teruggebracht naar de business unit, vooral lokaal maar ook op centraal niveau.

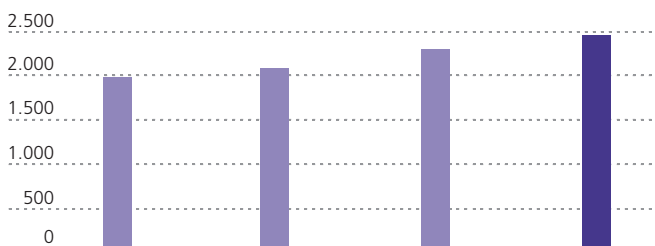
Hoe presteerde uw business per regio?

Als we naar Europa kijken, dan hebben we een uitstekend jaar achter de rug in het Verenigd Koninkrijk, de Scandinavische landen, de Baltische staten en Rusland. Ons aandeel in de detailhandel en de professionele markt is in de hele regio gegroeid. We bleven goed presteren in de Benelux, met name in België, en daarnaast waren er verbeteringen in Oost-Europa. Ook was er een sterke verbetering van het resultaat in Midden-Europa.

OMZET DECORATIVE COATINGS

IN EUR MLN

2004	2005	2006	2007
1.929	2.038	2.259	2.407



In Zuid-Europa is er fantastisch gepresteerd in Italië en Griekenland, waren er goede ontwikkelingen in Frankrijk en belangrijke verbeteringen in Spanje, zowel qua omzet als resultaten. Maar we hadden tegenslag te verduren in Marokko en Turkije. In de VS hebben we gewerkt aan de integratie van het in 2006 overgenomen Flood®. We hebben goede voortgang geboekt en kijken momenteel hoe we groei kunnen realiseren in de grootschalige outletsector. De dip in de Amerikaanse huizenmarkt had geen ernstige gevolgen voor de Deco-activiteit omdat onze producten vooral gebruikt worden voor onderhoud en overschilderen, en niet voor nieuwbouw.

Dit was tevens het eerste jaar waarin we echt de vruchten konden plukken van de overname, in 2006, van het Canadese Sico®. Ondanks een aarzelende vermarkt en een niet zo snel groeiende afzet, hebben we het goed gedaan. De resultaten waren conform de verwachtingen en ons marktaandeel is gestegen.

In Azië, waar we vooral een marketingorganisatie hebben, gaan we door met het uitbouwen van onze activiteiten, hoewel die versnipperd zijn over China, Indonesië, Vietnam en Papoea Nieuw-Guinea. We maken goede vorderingen in Vietnam, waar we een goede volume-groei en resultaatverbetering behaalden, terwijl we in China dubbelcijferige organische groei realiseerden, zij het nog op kleine schaal. Er was dus vooruitgang, maar we willen het tempo opvoeren.

In Zuid-Amerika lieten onze houtbehandelingsproducten in Argentinië een sterke ontwikkeling zien. Een aantal jaren geleden hebben we besloten ons in Argentinië alleen te richten op houtbehandeling. We zijn in dit segment de onbetwiste marktleider en ons Cetol®-merk is er zeer winstgevend. Daarnaast hebben we de

Braziliaanse organisatie versterkt en zowel de afzet als de winstgevendheid vergroot.

Waren er verder nog belangrijke ontwikkelingen?

We hebben een belangrijk besluit genomen om opnieuw te investeren in reclame en verkoop promotie voor onze detailhandelsmerken, met name in het Verenigd Koninkrijk, heeft gezorgd voor een sterk verbeterd resultaat. In het verleden hebben we op advertentiekosten bezuinigd ten gunste van het resultaat, maar dat gaat ten koste van de naamsbekendheid van je merk. We hebben daarom onze strategie herzien en hebben nu sterk verbeterde resultaten. Daarnaast hebben we de belangrijkste uitdagingen voor onze winstgevendheid aangepakt, met name in Duitsland, waar we ook een aantal distributieproblemen moesten oplossen. We hebben het bedrijfsmodel aangepast, de operationele excellentie verbeterd, en zien daarom nu een enorme verbetering van de winst.

In China hebben we in Langfang een nieuwe fabriek voor verfproducten geopend, een voorbeeld van ons streven naar groei in Azië. In Tsjechië is het honderdjarig bestaan gevierd van het merk Balakom®, een gebeurtenis die onze aandacht voor opkomende markten illustreerde. Ook het uitstekende resultaat van onze Building Adhesives-activiteiten was belangrijk. Er was sprake van groei en verbetering van het resultaat en we richten ons in Europa zo sterk op versnelde groei dat we overnames niet uitsluiten.

Waren er nog belangrijke productintroducties?

We zijn sterk gericht op de naleving van toekomstige milieuwetgeving, wat terug te zien is bij een aantal productintroducties. In Canada hebben we de nul-uitstoot Sico® Design-lijn gelanceerd, terwijl onze high solids Sikkens® Rubbol XD-lijn, die in Nederland in 2006 op de markt kwam, in andere Europese markten is geïntroduceerd. Een ander belangrijk element in onze productontwikkeling is dat we ons richten op het aanbieden van additionele functionele eigenschappen. In 2007 hebben we in Duitsland Herbol® Symbiotec®, een coating voor gevels, op de markt gebracht (andere landen volgen in 2008) en een serie zeer snel drogende producten voor vloeren.

Wat zijn de belangrijkste aandachtspunten bij de verdere ontwikkeling van de activiteiten?

Onze ommekeer is gebaseerd op groei, operationele excellentie, leiderschap en het vaste voornemen succesvol te zijn; deze punten blijven van essentieel belang voor onze verdere ontwikkeling die erop gericht is de winstgevendheid van het bedrijf weer op het vereiste niveau te brengen. Er is een fantastische opwaartse beweging bij de resultaten; we moeten dat momentum vasthouden en de nieuwe strijd lust van de business unit in goede banen leiden.

Mooier wonen

Een van de grootste problemen bij het onderhoud van façades is dat er veel vuil bij wordt aangetrokken. Dit is niet alleen een esthetisch probleem. Als zich een laag vuil vormt, is dat ook een ideale broedplaats voor micro-organismen als bacteriën, schimmels en algen, die de beschermende verflaag aantasten. In nauwe samenwerking met een belangrijke partner heeft Akzo Nobel Decorative Coatings het product Herbol® Symbiotec® ontwikkeld, een tweedegeneratie vuilafstotende muurverf voor buiten.

De coating is gebaseerd op een innovatieve technologie die op nanoschaal verbindingen vormt. De coating trekt water aan en stoot

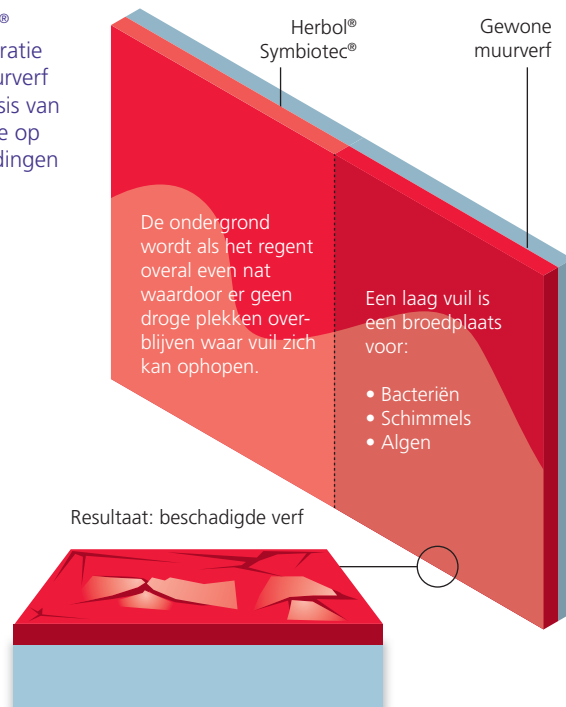
het niet af, zoals bij het lotuseffect. Als gevolg hiervan wordt, als het regent, de ondergrond overal even nat waardoor er geen droge plekken overblijven waar zich vuil kan ophopen. Omdat Herbol® Symbiotec® ook een bijzonder lage thermoplastischeit heeft (het wordt niet zacht onder invloed van warmte van bijvoorbeeld zonlicht) is het vrijwel onmogelijk dat vuil zich eraan hecht. Façades die met dit product gecoat zijn, blijven langer schoon en mooi om naar te kijken. Door de homogene verdeling van de anorganische nanodeeltjes in het bindmiddel wordt een hoge kleursterkte bereikt, met een langere levensduur, terwijl ook het uiteenvallen van de pigmenten wordt

voorkomen. Een bijkomend technisch voordeel is dat het driedimensionale netwerk van organische en anorganische verbindingen in de verf zorgt voor een uitstekende vochthuishouding, waardoor de isolerende eigenschappen van muren en isolatiesystemen behouden blijven.

Dit baanbrekende product is zo effectief dat het grote impact kan hebben op de wereldwijde markt voor decoratieve verven, waar een bedrag van ongeveer USD 40 miljard in omgaat.



Herbol® Symbiotec® is een tweedegeneratie vuilafstotende muurverf voor buiten, op basis van een technologie die op nanoschaal verbindingen vormt.



Akzo Nobel Industrial Activities: Industrial Finishes



“Onze strategie heeft zich niet gewijzigd: verder investeren en groeien in onze strategische markten.”

BOB TAYLOR
GENERAL MANAGER INDUSTRIAL FINISHES

Industrial Finishes richt zich op de ontwikkeling, marketing en productie van industrieel aangebrachte coatings voor hout, staalband en kunststof, en van houtlijmen. Houtcoatings sieren en beschermen meubilair, keukenkastjes en bouwmaterialen, zoals vloeren, gevelplaten, deuren, kozijnen en sierlijsten.

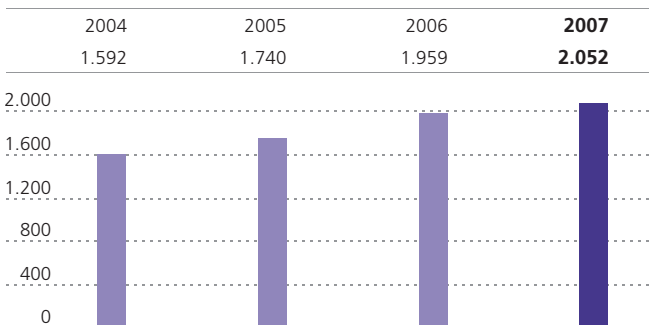
Staalbandcoatings worden aangebracht op stalen en aluminium platen voordat ze verwerkt worden tot bouwmaterialen voor gebruik in daken, gevelplaten, garage- en toegangsdeuren en dakgoten. Staalbandcoatings worden ook toegepast bij airconditionings-, ventilatie- en verwarmingselementen, ovens en huishoudelijke apparatuur.

Coil levert ook de industriële spuitverven die gebruikt worden voor een aantal wereldberoemde hoogbouwprojecten.

Kunststofcoatings worden geleverd aan producenten van consumentenelektronica voor mobiele telefoons, muziekspelers en computers. Ook worden ze verkocht aan producenten van cosmeticaverpakkingen en sportartikelen als fietsen, helmen en ski-uitrustingen. Wood Adhesives levert oplossingen voor gelamineerde balken, houten vloeren, meubilair en andere toepassingen van hout.

OMZET INDUSTRIAL ACTIVITIES

IN EUR MLN



Kunt u in het kort de resultaten van uw business unit over 2007 toelichten?

Het was een succesvol jaar, ondanks het feit dat we wereldwijd te maken kregen met een aantal uitdagingen. De belangrijkste was de recessie in de Amerikaanse huizenmarkt, die een behoorlijke impact had op onze activiteiten in Noord-Amerika en Azië. De andere grote uitdaging voor al onze activiteiten was de aanhoudend snelle stijging van de olieprijs, waardoor de grondstofkosten en de marges onder druk kwamen te staan. Toch heeft onze strategie zich niet gewijzigd: verder investeren en groeien in onze strategische markten.

Hoe heeft u deze uitdagingen het hoofd geboden?

Ik denk dat we heel veel te danken hebben aan onze medewerkers, die echt alles uit de kast gehaald hebben. We werden geconfronteerd met zeer moeilijke economische omstandigheden, maar onze medewerkers realiseerden zich dat we het moeilijk hadden en hebben hard gewerkt om tegen alle verwachtingen in een prachtig jaar neer te zetten. We zijn in opkomende markten gegroeid en we hebben duurzame technologie ontwikkeld. Nog belangrijker, we zijn ons blijven richten op het succes van onze klanten, wat al sinds jaar en dag het keurmerk is van ons eigen succes.

Hoe heeft uw bedrijfsonderdeel het gedaan in de verschillende wereldwijde markten?

We bleven investeren en groeien in de opkomende markten China, Vietnam, India, Rusland, Scandinavië en Oost-Europa. Zo zijn we er bijvoorbeeld heel goed in geslaagd in Rusland volume te realiseren en ook onze bedrijfsactiviteiten in Polen en Roemenië boekten goede vooruitgang. Ook hebben we het goed gedaan in

de strategische markten Vietnam, India en China. De omzetgroei in veel regio's laat zien dat we de markt op de juiste wijze benaderen.

Waren er verder nog belangrijke ontwikkelingen?

In juli hebben we de overname afgerond van Chemcraft, de Noord-Amerikaanse producent van houtverven. Deze overname was belangrijk omdat het niet alleen een uitbreiding betekende van onze portfolio van houtverven en lakken, maar ons ook in staat stelde gebruik te maken van Chemcrafts distributienetwerk in gebieden van de Noord-Amerikaanse markt waar we zelf nog niet echt voet aan de grond hadden.

Hebt u gemerkt dat er meer vraag is naar "groenere" technologie?

Bij al onze activiteiten in alle regio's is er voortdurend aandacht voor groenere technologie. Al onze R&D-programma's over de hele wereld richten zich op ontwikkelingen op dit terrein. Voor elk onderdeel is dit net even anders, maar het interessante is dat de vraag van de afnemers en uit de markt komt. In het verleden waren wij degenen die het initiatief hiertoe namen en werd er druk uitgeoefend door de overheid, maar de wens om milieuvriendelijker te zijn wordt nu meer ingegeven door marketingoverwegingen. De belangrijkste factor waardoor we ons onderscheiden is onze portfolio van milieuvriendelijke technologieën, in combinatie met wat we – daar staan we om bekend – wereldwijd te bieden hebben op het gebied van kleurendesign. Op die manier helpen we waarde te creëren voor onze klanten.

Hoe probeert u zich meer op uw klanten te richten?

Industrial Finishes is in alle opzichten een klantgerichte organisatie. We denken niet in termen van hoe we onze eigen winstgevendheid kunnen vergroten, maar wat we kunnen doen om de winstgevendheid van onze afnemers te verbeteren. Als we dat goed doen, gaan onze eigen resultaten vanzelf mee. Ons beleid is erop gericht onze afnemers over de hele wereld te volgen en op hun wensen te anticiperen. We staan ons erop voor dat we de beste en meest milieuvriendelijke technologieën ontwikkelen, dat we de vinger aan de pols houden bij markttrends en ontwikkelingen, en dat we, doordat we productiefaciliteiten over de hele wereld hebben, onze afnemers helpen succesvol te zijn in een steeds veranderende, wereldwijde economische omgeving. Uiteindelijk is ons doel sneller met onze afnemers te ontwikkelen, te veranderen en te vernieuwen dan onze concurrenten.

Een kleurrijke wereld

Kleur speelt een zeer belangrijke rol in de keuze van de consument voor een bepaald product, zeker als het gaat om de aanschaf van bijvoorbeeld een nieuw mobieltje.

Nooit eerder was de roep om meer keus en styling zo groot. Omdat consumentenproducten met de technologische ontwikkelingen zijn meegegaan en digitale apparatuur zich heeft ontwikkeld van iets bijzonders tot een dagelijkse behoefte, is mode een belangrijke rol gaan spelen.

Bekende merken kloppen aan bij Akzo Nobel Specialty Plastics, een onderdeel van Industrial Finishes, als ze op zoek zijn naar de juiste

finishing touch. In hun speciale, wereldwijde Color Group zitten de beste ontwerpers, chemici, en specialisten op het gebied van kleur en styling van de onderneming.

Zij komen vele malen per jaar bijeen om trends en marktanalyses door te nemen en de vraag van afnemers naar speciale kleuren en de technische ontwikkelingen te bespreken.

Specialty Plastics, heeft de middelen om nieuwe, baanbrekende technologieën te onderzoeken, Specialty Plastics heeft een voortrekkersrol bij veel van de huidige, nieuwe ontwikkelingen op het gebied van

coatingtechnologie en heeft het patent op veel nieuwe technologieën en producten, zoals Reflex, Flexxpress®, Suede, Crackling en Marbling.

China is een belangrijke groeimarkt en Industrial Finishes heeft er snel gezorgd voor een extra productiefaciliteit in Tianjin, waar momenteel een nieuwe fabriek van 3.000 vierkante meter wordt gebouwd. Deze faciliteit, die naar verwachting in april 2008 operationeel zal zijn, zal speciale kunststoffen produceren voor de explosieve markt voor mobiele telefoons en IT in China en Zuidoost-Azië.



Bekende merken kloppen aan bij Akzo Nobel Specialty Plastics, een onderdeel van Industrial Finishes, als ze op zoek zijn naar de juiste finishing touch.



Specialty Plastics heeft een voortrekkersrol bij veel van de huidige, nieuwe ontwikkelingen op het gebied van coatingtechnologie en heeft het patent op veel nieuwe technologieën en producten.

- Fabriek van 3.000 m²
- Operationeel in april 2008



Akzo Nobel Industrial Activities: Powder Coatings



“Het was voor ons een recordjaar in termen van uitbreiding en de opening van nieuwe fabrieken.”

ROB MOLENAAR
GENERAL MANAGER POWDER COATINGS

Powder Coatings is wereldwijd de grootste producent van poedercoatings en wereldleider op het gebied van poederverftechnologie. Poederverven – oplosmiddelvrije verven die worden aangebracht op metaal of op andere geleidende oppervlakken – worden voor vele doeleinden gebruikt: op stalen meubilair, vensters, radiatoren, pijpen en auto’s en zelfs op hout en kunststof. De producten worden geleverd aan acht belangrijke marktsectoren: de apparatenindustrie, de bouw, de automobielenindustrie, de functionele markten, de meubelindustrie, de algemene industrie, industriële spuitersystemen en de IT-sector onder de wereldmerken Interpon® en Resicoat®. De activiteit omvat ook antiaanbakcoatings, die worden gebruikt voor huishoudelijke artikelen en een breed scala aan andere specialistische industriële toepassingen.

Hoe zou u het resultaat van dit jaar willen samenvatten?

Powder Coatings heeft een stevig resultaat neergezet. Qua omzet nam het volume sterk toe en er is duidelijk sprake van een groeitendens. We zijn erin geslaagd in alle markten duidelijk bovengemiddelde groei te realiseren. We blijven streven naar uitbreiding in Oost-Europa en Azië; we hebben voortdurend de ROI verbeterd in de bestaande markten van West-Europa en de VS. Ondanks de sterke prijsverhogingen voor grondstoffen en de stijgende energiekosten is onze winst het afgelopen jaar gestegen. Dit was te danken aan de sterke focus op vier belangrijke thema’s: constante verbetering van de productsamenstelling, verplaatsing van producten naar andere fabrieken, compensatie van stijging van de grondstofprijzen door onze wereldwijde inkoopkracht aan te wenden en het doorberekenen van de kosten in prijsverhogingen.

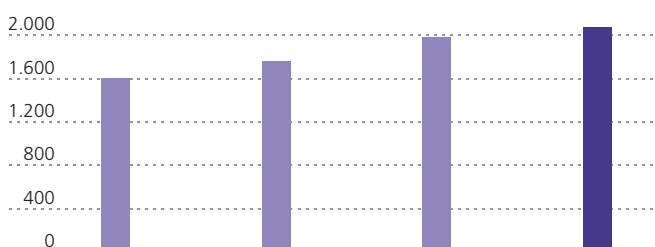
Kunt u uw resultaat geografisch analyseren?

Onze afnemers bewegen zich in de richting van de opkomende markten en wij gaan met hen mee. We hebben onze activiteiten samen met onze afnemers verlegd naar Oost-Europa en zijn meegegaan met de industriële activiteiten die van de VS naar China zijn verplaatst. Vandaag de dag zien we steeds meer aandacht voor het Zuid-Amerikaanse continent. In al deze gebieden zijn onze resultaten verbeterd. Bovendien hebben we onze bedrijfsopzet in Europa en de VS drastisch gewijzigd en onze organisatie veranderd om onze kostenbasis in overeenstemming te brengen met de groei in die markten. We hebben onze Europese fabrieken geoptimaliseerd en de eerste volautomatische poederlijn in Italië in gebruik genomen. In de VS hebben we de productie van Cleveland overgebracht naar Nashville en die fabriek uitgebreid.

OMZET INDUSTRIAL ACTIVITIES

IN EUR MLN

2004	2005	2006	2007
1.592	1.740	1.959	2.052



Hoe stond het in 2007 met de uitbreiding van de activiteiten?

Het was voor ons een recordjaar in termen van uitbreiding en de opening van nieuwe fabrieken. In Moskou hebben we een fabriek in gebruik genomen, in Tsjechië hebben we onze fabrieken uitgebreid, in Turkije de capaciteit vergroot, en we zijn bezig met de bouw van een nieuwe fabriek in Dubai. Daarnaast hebben we een fabriek geopend in Chengdu in Centraal-China, waar een migratie plaatsvindt van de duurdere oostkust van China naar het goedkopere binnenland. Al deze activiteiten bevestigen dat we een groeikoers volgen. Wereldschaal is voor onze activiteit van cruciaal belang. Het betekent dat we onze afnemers over de hele wereld dezelfde service kunnen bieden; het stelt ons in staat gebruik te maken van onze inkoopkracht en we kunnen onze schaalgrootte gebruiken om ons te richten op innovatie en het ontwikkelen van betere producten voor onze afnemers.

Heeft een van uw producten een bijzonder goed jaar achter de rug?

Onze functionele poederverven – een in Duitsland ontwikkelde technologie – hebben het bijzonder goed gedaan en behaalden een groei van meer dan 20%. Dit was te danken aan een meer gerichte aanpak, een wereldwijde uitbouw van de activiteiten en gebruikmaking van de technologie die in Duitsland al beschikbaar was. Het bedrijf zelf levert producten aan de petrochemische industrie voor de binnen- en buitenkant van olie- en gasleidingen en heeft duidelijk grote mogelijkheden. Daarnaast hebben we in de VS Interpon® D3000 op de markt gebracht voor de bouwsector. Dit product is nu al bezig marktaandeel te veroveren. Maar wat nog belangrijker is: het brengt veranderingen in de markt teweeg. Zo vindt bij kozijnen een verschuiving plaats van vloeibare verf

naar poederverf. We veranderen dus de bedrijfstak zelf, door de kwaliteit van ons product.

Wat waren dit jaar andere belangrijke ontwikkelingen?

We zijn samen met Akzo Nobels onderdeel Car Refinishes huisleverancier geworden van de Fiat Groep voor de levering van producten voor landbouwvoertuigen, zoals tractors. Ook hebben we – samen met Akzo Nobel Specialty Plastics – in Frankrijk een overeenkomst gesloten met PSA Peugeot Citroën. Wij leveren de blanke lak en de primer voor de wielen van PSA, terwijl Specialty Plastics de basecoat levert. Dit zijn twee schitterende voorbeelden van gespecialiseerde business units van Akzo Nobel die goed samenwerken en zich concentreren op verbetering van het resultaat van hun afnemers.

Waren er nog andere ontwikkelingen waar u bijzonder trots op bent?

Ik ben er bijzonder trots op dat de medewerkers van onze locatie in Suzhou (China) 1,5 miljoen uur gedraaid hebben zonder ongevallen met verzuim (LTI's). Dat is iets waar we allemaal trots op mogen zijn. Aandacht voor HS&E is – en blijft – enorm belangrijk. Powder Coatings heeft 26 fabrieken over de hele wereld en wij hebben een cultuur ontwikkeld waarin HS&E centraal staat en iedereen dit heel serieus neemt. Waar we ook trots op zijn, is ons wereldwijde bereik en de afstemming op onze afnemers. Veel van onze wereldwijde klanten standaardiseren hun mondiale activiteiten en zijn op zoek naar innovatieve oplossingen om hun prestaties te verbeteren. Onze gecoördineerde aanpak bij inkoop, R&D en marketing is duidelijk gericht op de vraag van onze wereldwijd opererende afnemers naar een gestandaardiseerd productaanbod en dezelfde service wereldwijd.

Wat zijn de ontwikkelingen op het gebied van innovatie?

In 2007 hebben we ons lab in Felling (Verenigd Koninkrijk) omgeturnd in een innovatiecentrum. Op veel terreinen is er vooruitgang geboekt, met name op het gebied van de applicatie van poeder op een houten of kunststof ondergrond. De ontwikkeling van onze methode voor het uitharden van poeder bij lage temperaturen en/of door straling verloopt uitstekend. Ook hebben we een poederverf ontwikkeld voor de buitenkant van carrosserieën en deze wordt in India op de markt gebracht. Door onze ontwikkeling op het gebied van kleur en ontwerp krijgen we betere toegang tot de meubelindustrie en de architectuur en realiseren we daar hogere marges. We zijn ervan overtuigd dat succesvolle innovaties als deze ons in staat zullen stellen een meer prominente plaats in te nemen in de totale coatingsmarkt. Het is een prachtige technologie met enorme mogelijkheden.

Op weg in India

In India heeft zich een revolutie voltrokken op het gebied van de productie van auto's. Tata bouwt goedkope auto's en miljoenen mensen kunnen die nu betalen. Hun productiemethode vereiste een revolutionaire aanpak en een nieuwe technologie. Kwaliteit zonder concessies.

Eén van deze auto's is de Ace truck, die gecoat wordt met duurzame producten, geleverd door Akzo Nobel Powder Coatings. Dit systeem is niet alleen kostenbesparend. De benodigde investering bedraagt ook maar een derde van wat Tata had moeten investeren als een traditioneel coatings-

systeem gebruikt was. Tot dusverre zijn er zo'n 10.000 Ace trucks gecoat. Ze zijn op dit moment verkrijgbaar in twee kleuren: Arctic White en Irish Cream, maar de tinten zwart en rood zijn onderweg.

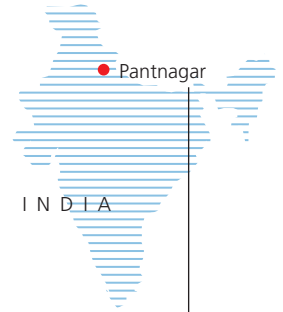
Het gebruik van poederverf voor auto's heeft een aantal voordelen. Zo is het bijvoorbeeld milieuvriendelijker (geen uitstoot van vluchtige organische stoffen en geen afvalwaterzuivering nodig) en het is rendabel. Bovendien kan een auto, dankzij de nieuwe volautomatische lijn, het hele coatingsproces in 55 minuten doorlopen. Per dag worden er in

de Tata-fabriek in Noord-India 190 Ace trucks geproduceerd.

In deze samenwerking met Tata heeft Akzo Nobel een benchmark neergezet voor kwaliteit en uiterlijk; de volgende stap is om met de poedertechnologie van Akzo Nobel te voldoen aan de standaard voor personenauto's.

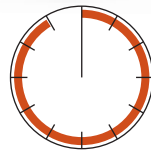


De Ace-truck is gecoat met duurzame producten die geleverd worden door Akzo Nobels Powder Coatings.



Per dag worden 190 Ace-trucks geproduceerd in de Tata-fabriek.

- Poedercoatings:
- Rendabel
 - Lage investeringskosten
 - Milieuvriendelijk



Een auto kan het coatingsproces in 55 minuten doorlopen.

Zo'n 10.000 Ace-trucks zijn gecoat.



Akzo Nobel Marine & Protective Coatings



“We zijn in alle markten en alle regio’s van de wereld gegroeid.”

BILL MCPHERSON
GENERAL MANAGER MARINE & PROTECTIVE COATINGS

Akzo Nobel is wereldleider op het gebied van scheepsverven en aangroeiwerende verven die gebruikt worden bij de bouw, het onderhoud en de reparatie van schepen, en door eigenaren van jachten en andere pleziervaartuigen. Marine & Protective Coatings produceert onder de merknaam International® vlamvertragende producten voor grote fabrieken en offshore-installaties, evenals beschermende verven voor bruggen, stadions en opvallende bouwwerken als de Sydney Harbour Bridge, het reuzenrad in Londen en het Olympisch complex in Beijing. Onder Marine & Protective Coatings vallen ook de Aerospace Coatings-activiteiten van Akzo Nobel.

Hoe zou u het resultaat over 2007 willen samenvatten?

Het was een uitstekend jaar; voor de derde keer op rij hebben we tweecijferige omzetgroei gerealiseerd. We plukken de vruchten van de nieuwe groeistrategie die we eind 2004 hebben ingevoerd. De speerpunten daarvan zijn: voortbouwen op een solide financiële basis, uitbreiden van onze activiteiten en verhogen van de EVA. Onze groei is vrijwel geheel van organisch karakter.

Kunt u het resultaat in 2007 per regio toelichten?

We zijn in alle markten en alle regio’s van de wereld gegroeid. In China hadden we een bijzonder sterke groei, maar in India behaalden we toch wel de hoogste groeicijfers. Lange tijd was het een economie met weinig groei en veel mogelijkheden, maar India is nu bezig zich te ontplooiën en we zien daar nu een behoorlijke groei. We hebben ook goede voortgang gezien in Oost- en Midden-Europa. Dit is vooral dankzij onze succesvolle strategie om te investeren in alle opkomende markten van de wereld en bereid te zijn risico’s te nemen door al in een vroeg stadium van het ontwikkelingsproces te investeren.

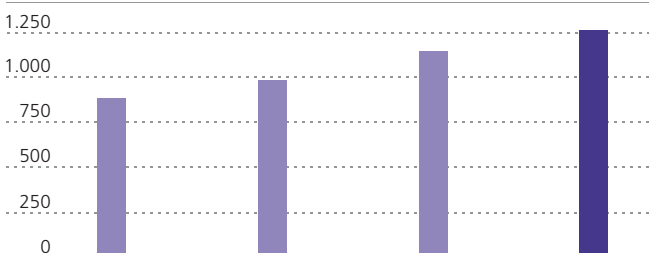
Bent u nog bijzondere uitdagingen tegengekomen?

Het gevolg van de gestegen grondstofprijzen was dat onze contributiemarge – het verschil tussen de verkoopprijs en de prijs die je betaalt voor de grondstoffen – voor het derde achtereenvolgende jaar gedaald is. We moesten veel meer betalen voor grondstoffen als koper, zink, oplosmiddelen en epoxyharsen. Die stegen allemaal minimaal met dubbele cijfers. Koper en zink echter stegen in drie jaar tijd tussen de 200 en 300%. We werden dus geconfronteerd met zeer moeilijke omstandigheden als je kijkt naar de prijsinflatie van grondstoffen. Bij een aantal activiteiten – met name bij Marine en

OMZET MARINE & PROTECTIVE COATINGS

IN EUR MLN

2004	2005	2006	2007
879	975	1.130	1.251



in mindere mate bij Yacht – hebben we die prijsstijgingen niet volledig doorberekend aan onze afnemers. Onze eigen contributiemarges hebben er dus onder te lijden gehad, hoewel we die in 2007 iets konden verbeteren, vooral dankzij volumegroei in de markt en onze eigen interne besparingen. Maar we hebben hard moeten werken om onze nettomarges in 2007 vast te houden, omdat de daling van de Amerikaanse dollar en de stijging van de Koreaanse won ook zorgden voor druk op de marges.

Heeft een van uw producten een bijzonder goed jaar achter de rug?

Eind februari hebben we Intersleek® 900 op de markt gebracht, een nieuwe aangroeiwerende scheepsverf die beter is voor het milieu. Dit product is gebaseerd op onze eigen gepatenteerde technologie van fluorpolymeren en is door de markt zeer goed ontvangen. Een ander product van Marine Coatings dat het dit jaar bijzonder goed gedaan heeft, is Intershield® 300, dat wordt gebruikt als coating voor ballasttanks. Het is dit jaar het meest verkochte product geweest in de categorie speciale producten, vooral in Korea, maar ook in Europa en China.

Bij Protective Coatings heeft Intertherm® CSA751 het eveneens zeer goed gedaan. Dit product werd in 2006 op de markt gebracht en heeft een uitstekende omzet gehad. Het is een product met zeer grote toegevoegde waarde voor metalen oppervlakken in chemische fabrieken, waar de temperatuur kan variëren tussen de nul en 400 graden Celsius. Daarnaast hebben we de verkoop van Chartek® 1709 uitgebreid naar de Amerikaanse koolwaterstofmarkt aan de wal, wat in de toekomst wel eens belangrijk zou kunnen zijn.

Op de markt voor superjachten hebben we ook een goed jaar achter de rug. De orderportefeuille is goed gevuld en het aantal orders is de laatste 12 maanden met 20% toegenomen. Als in 2006 alle superjachten waarvoor orders uitstonden achter elkaar waren gezet, zou de totale lengte acht kilometer bedragen. In 2007 zou dat meer dan tien kilometer zijn geweest. Wij leveren producten voor zowel de binnen- als de buitenkant van jachten en daarom was dit voor ons dan ook een fantastisch jaar. Onze Aerospace-activiteit profiteerde van de producten die we in 2006 op de markt introduceerden. Deze activiteit heeft een nieuw prestatieniveau bereikt, voornamelijk door te voldoen aan de specifieke wensen van afnemers.

Waren er in 2007 nog andere belangrijke mijlpalen?

Onze aangroeiwerende verf Intersleek® 700 kreeg de Queen's Award for Enterprise in de categorie Innovatie. Dit is een zeer prestigieuze prijs in het Verenigd Koninkrijk. Bij de prijs hoorde een bezoek aan de Britse koningin op Buckingham Palace. Dat was een heel bijzonder moment waar de onderneming en ik trots op mogen zijn. Ook hebben we een nieuwe R&D-faciliteit geopend in Felling (Verenigd Koninkrijk) en stonden we stil bij het honderdjarig bestaan van onze activiteiten in de VS. Dit hebben we gevierd met een aantal uiterst geslaagde evenementen voor onze afnemers. Een andere belangrijke gebeurtenis was de overname van de activiteiten van Ceilcote® in de VS. Dit heeft al geresulteerd in omzet in nieuwe geografische gebieden en de creatie van toegevoegde waarde. Daarnaast voltooiden we tegen het eind van het jaar de bouw van een nieuwe fabriek voor beschermende coatings in Suzhou, China, de grootste in zijn soort in dat land, voor zover wij weten.

Een andere belangrijke mijlpaal was de samenwerking tussen ons onderdeel Aerospace Coatings en een universiteit in de VS. In het vierde kwartaal hebben we een aantal vliegtuigen gecoat met deze gezamenlijk ontwikkelde grondverftechnologie.

Kunt u iets zeggen over de producten in uw pijplijn?

Sinds 2004 hebben we ieder jaar een steeds groter deel van onze totale omzet besteed aan onderzoek en ontwikkeling en producten in de pijplijn zetten. Voor ieder marktsegment hebben we producten waarvan we weten dat we ze vanaf 2008 op de markt gaan brengen. We willen onze afnemers op de eerste plaats zetten. Dit houdt in dat we dan producten moeten bieden die hun een voorsprong geven op de concurrentie. En daarvoor moet je weer nieuwe producten introduceren die hun winstgevendheid vergroten en het hen gemakkelijker maken, of het nu gaat om een product dat sneller uithardt, een product dat in minder lagen hoeft te worden aangebracht, of een product dat bijdraagt aan betere prestaties. Wat we in feite proberen te doen, is afnemers meer bieden dan ze vragen, maar nooit minder dan ze verwachten.

Snelle reductie

In 2007, minder dan 10 jaar na de introductie van het revolutionaire Intersleek® 700, een op siliconen gebaseerde aangroeiwerende technologie voor schepen van de grote vaart, heeft Akzo Nobels International® Paint met het Intersleek® 900-systeem de volgende generatie op de markt gebracht.

Intersleek® 900 zet een nog hogere prestatienorm, met een lager brandstofverbruik en een verminderde uitstoot. Het is een unieke, gepatenteerde aangroeiwerende verf op basis van fluorpolymeren en de allernieuwste ontwikkeling op het gebied van aangroeiwering. Intersleek® 900 is

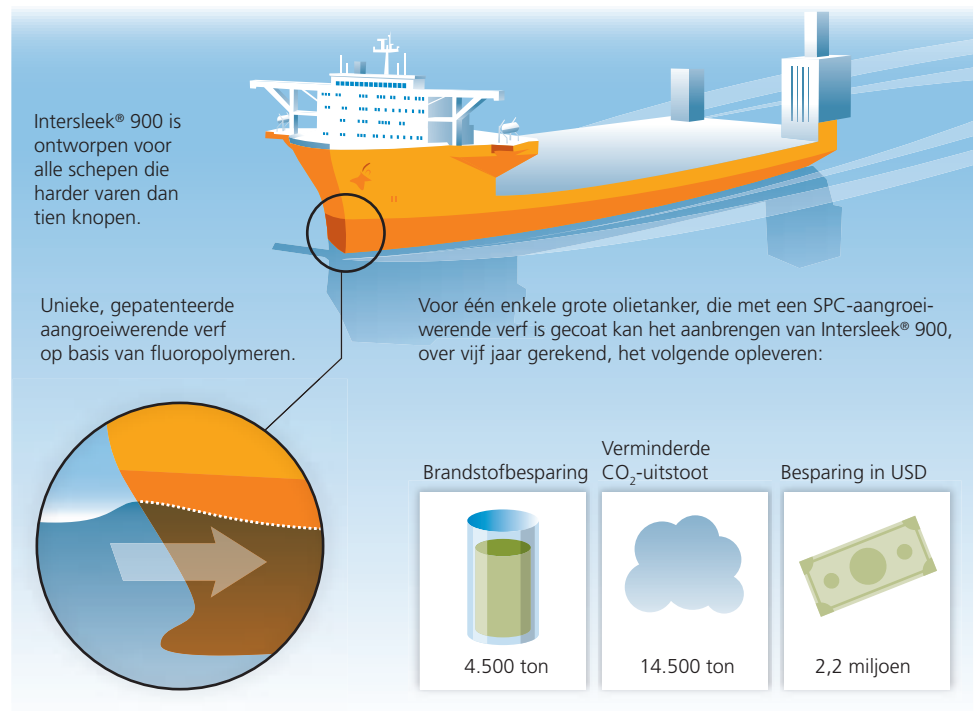
uitzonderlijk glad, met een ongeëvenaard laag niveau van oneffenheden aan de romp, en is ontworpen voor alle schepen die harder varen dan tien knopen. Het product heeft uitstekende aangroeiwerende eigenschappen en is goed bestand tegen mechanische beschadiging.

Wat betreft brandstofverbruik en uitstoot levert Intersleek® 900 – afhankelijk van de intensiteit van het gebruik – een geschatte besparing op van 2% ten opzichte van Intersleek® 700 en 6% ten opzichte van zelfpolijstende copolymeerproducten (SPC's). Voor één enkele grote olietanker die met een SPC-verf is gecoat, zou het aanbrengen van Intersleek® 900, in een

periode van vijf jaar, grote besparingen kunnen opleveren: meer dan 4.500 ton olie, USD 2,2 mln en een vermindering van de CO₂-uitstoot met meer dan 14.000 ton. Al meer dan 300 schepen zijn voorzien van de Intersleek®-technologie en die verstoken samen zo'n 11 miljoen ton olie per jaar. Een voorzichtige raming geeft aan dat Intersleek®, in vergelijking met SPC-verf, goed is voor een CO₂-reductie van bijna twee miljoen ton per jaar.



Het Intersleek® 900-systeem is een aangroeiwerende technologie voor schepen van de grote vaart.



Akzo Nobel Car Refinishes



“We hebben in 2007 van autofabrikanten wereldwijd een recordaantal aftermarket-goedkeuringen verkregen.”

JIM REES
GENERAL MANAGER CAR REFINISHES

Car Refinishes is een van de leidende leveranciers in de wereld van verven, lakken en diensten op het gebied van autoreparatie, bedrijfswagens en kunststof auto-onderdelen. Car Refinishes verkoopt verven en lakken voor het bijwerken of overspuiten van de carrosserie aan onder meer autoschadeherstelbedrijven, distributeurs, wagenparkbeheerders, toeleveranciers van de automobielenindustrie en grote fabrikanten van bussen en vrachtwagens. Onze merken zijn o.a. Sikkens®, Lesonal®, Dynacoat®, Wanda® en Autocoat® BT. Car Refinishes is actief in meer dan 60 landen en heeft over de hele wereld specialisten die de lokale markt kennen en aan de lokale wensen kunnen voldoen. De supermoderne klantenservice biedt onder meer technische en logistieke ondersteuning en organiseert opleidingen.

Kunt u de resultaten over 2007 kort samenvatten?

Op één na lieten al onze activiteiten en regio's groei in omzet en winst zien en deden ze het over het algemeen beter dan de markt. We verbeterden het rendement op het geïnvesteerd vermogen en tegelijk hielden we de bedrijfskosten goed in de hand. We hebben de grondstofprijzen effectief het hoofd geboden, vooral door waarde te scheppen, maar ondervonden ook enige druk. Er was echter een belangrijke uitzondering. Onze Commercial Vehicles-activiteiten kregen in Noord-Amerika te maken met een daling van de omzet omdat enkele grote Noord-Amerikaanse producenten minder vrachtwagens en transportmaterieel bouwden.

Hoe was het geografische beeld voor het jaar?

Bij Car Refinishes hebben we de markten in Azië, Europa, het Midden-Oosten en Afrika verslagen. Ook in Zuid-Amerika is grote groei gerealiseerd. In India hebben we het bijzonder goed gedaan. Automotive Plastic Coatings (APC) had in Europa een recordjaar, terwijl wij in ons grootste segment, autoreparatielakken, in Noord- en Zuid-Amerika de concurrentie versloegen. Overal in Europa, het Midden-Oosten en Afrika, maar met name in West-Europa is de aandacht die Automotive Plastic Coatings besteedt heeft aan de belangrijkste afnemers, effectief gebleken.

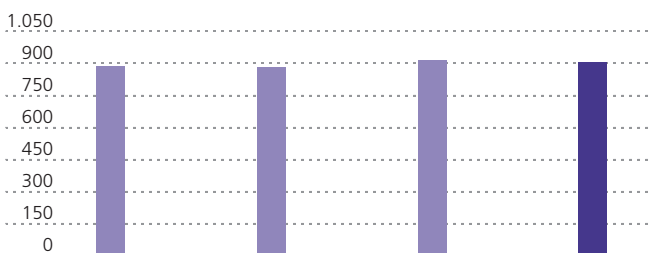
Welke productmerken deden het erg goed?

Ons merk Sikkens® is nog sterker geworden. Er was groei in alle regio's, dankzij onze superieure capaciteiten op het gebied van kleurmatching en technologie. Sikkens® Autoclear® LV Superior werd een trendsetter vanwege het lage gehalte aan vluchtige organische stoffen (VOS) en de ongeëvenaarde kwaliteit, terwijl Sikkens® Autoclear® UV marktleider bleef op de markt voor energiebesparende technologie voor sneldrogen. De toegenomen acceptatie van de watergedragen

OMZET CAR REFINISHES

IN EUR MLN

2004	2005	2006	2007
893	886	922	910



basecoat Sikkens® Autowave leverde ook een positieve bijdrage aan het resultaat van het merk.

Waren er verder nog belangrijke ontwikkelingen?

Een sleutelaspect bij onze reparatielakken is dat we wereldwijd zorgen voor een eersteklasbenadering van belangrijke relaties in de automobiellindustrie. Dit heeft in 2007 duidelijk vruchten afgeworpen omdat het wereldwijd resulteerde in een recordaantal aftermarket-goedkeuringen van autofabrikanten. Ook hebben we een aantal nieuwe faciliteiten geopend, waaronder een onderzoekscentrum voor polymeren en een productie-eenheid voor watergedragen verf, beide in Sassenheim. Daarnaast hebben we in Pontiac (Michigan, VS) een nieuwe afvullijn geplaatst, waardoor we de sluiting van de locatie North Brush konden afronden. We zijn ook intensief bezig geweest in India, waar we onze researchfaciliteit in Bangalore tweemaal zo groot hebben gemaakt om zo een centrum voor productontwikkeling en kleurtechnologie van wereldformaat te creëren. Verder waren daar nog de introductie van onze watergedragen basecoats in Canada en Californië, de lancering van het merk Wanda® in de VS en de uitreiking van de State Quality Award aan onze APC-locatie in Garcia (Mexico).

Hoe zorgt u ervoor dat de hernieuwde groei van de activiteiten doorzet?

Een van de zaken die ons uniek maken, is het feit dat we de enige leidende wereldwijde leverancier van autoreparatieproducten zijn die geen producten levert voor nieuwe auto's (de OEM-markt). Wij richten ons primair op de aftermarket en zijn specialist op belangrijke gebieden als kleur en technologie en marketingdifferentiatie. Om een voorbeeld te geven: voor reparatie zijn heel veel verschillende stappen nodig om de juiste kleur te bepalen die nodig is. Hoe

eenvoudiger je dat proces kunt maken, hoe beter. Wij helpen onze afnemers de kleur te bepalen, te mengen en erop te spuiten, zodat het in één keer goed is. We zullen ons daarom met deze expertise op het gebied van autoreparatielakken aan de markt blijven profileren, omdat we er daarmee duidelijk uitspringen als de leverancier die het beste in staat is de prestaties van onze klanten te verbeteren, wat weer resulteert in winstgevendende groei voor onze activiteiten.

Kunt u iets zeggen over uw productpijlijn?

We leggen de laatste hand aan de ontwikkeling van een nieuwe UV-primer, een basecoat met een laag gehalte VOS, en een basecoat zonder gevaarlijke luchtvervuilers (HAP). We maken gebruik van de nieuwste techniek om kleuren te meten en te digitaliseren, zodat we die gegevens over de hele wereld kunnen gebruiken. We zijn van mening dat we ons duidelijk onderscheiden door onze expertise op het gebied van kleur en het meten daarvan. We kijken natuurlijk continu hoe we onze technische kennis verder kunnen vergroten.

Wat doet u om de inspanningen op milieugebied op te voeren?

We zijn bezig met ontwikkelingen op het terrein van hernieuwbare grondstoffen. We blijven ook werken aan de verwijdering van VOS en HAP uit onze producten. De groeiende acceptatie in Europa van onze watergedragen basecoat Sikkens® Autowave®, en de marketing daarvan in Canada en Californië, onderstreept de waarde die de markt hecht aan deze speciale technologie. Eind 2007 zijn in de EU dankzij ons bijna al onze afnemers in de autoschadeherstelbranche overgestapt op watergedragen basecoats. We hebben in zekere zin mede de aanzet gegeven tot deze beweging in de richting van een groenere bedrijfstak en we zullen ons daarvoor blijven inspannen.

De perfecte combinatie

2007 was een recordjaar voor Akzo Nobels activiteit Car Refinishes vanwege het aantal verkregen aftermarket-goedkeuringen – zowel technisch als commercieel – van autofabrieken van over de hele wereld. De term aftermarket verwijst naar de verkoop en dienstverlening voor voertuigen die reeds zijn verkocht, zoals bijvoorbeeld schadeherstelactiviteiten. Dit is de belangrijkste markt van Car Refinishes.

Deze goedkeuringen kwamen van een aantal van de grootste spelers in de auto-industrie, waaronder Toyota, GM, Ford, Hyundai en Skoda. Onze strategie – ervoor zorgen dat we de allerbeste benadering van grote wereldwijde klanten

hebben – heeft hierbij een belangrijke rol gespeeld. We leggen daarbij grote nadruk op de effectieve marketing van wat we de grote spelers in de auto-industrie te bieden hebben. Car Refinishes was de eerste producent die de verschillende disciplines op elkaar afstemde, de activiteiten coördineerde en een wereldwijde standaardprocedure aanbood aan de belangrijkste afnemers. Tegelijkertijd krijgen zij overal ter wereld lokaal waardevolle ondersteuning.

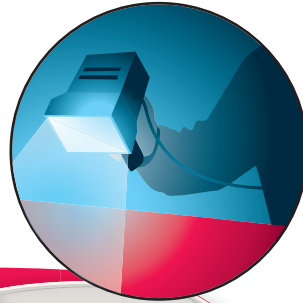
Car Refinishes springt er ook uit door haar unieke activiteiten. Het is de enige belangrijke leverancier van autoreparatielakken (de nummer drie van de wereld) die geen

producten levert aan de OEM-markt. Anders gezegd, het onderdeel levert niet de lak voor nieuwe auto's, maar is de nummer drie in de wereld als het gaat om overspuiten. Om zo'n opvallende plaats in te nemen heb je expertise en ultramoderne technologie nodig, om maar te zwijgen van een goede aansturing en eersteklas marketingvaardigheden, zoals duidelijk wordt uit de zeer succesvolle benadering van belangrijke afnemers.



Autoclear® UV is een UV-uithardende top laag die alle andere bestaande blanke lakken verslaat qua droogtijd, waardoor de productiviteit van autoreparatiewerkplaatsen substantieel kan stijgen.

Autoschadeherstel:
de belangrijkste
markt voor
Car Refinishes.



Met behulp van ultraviolet licht droogt de clearcoat in iets minder dan zes minuten.



Substantiële stijging productiviteit van autoreparatiewerkplaatsen.

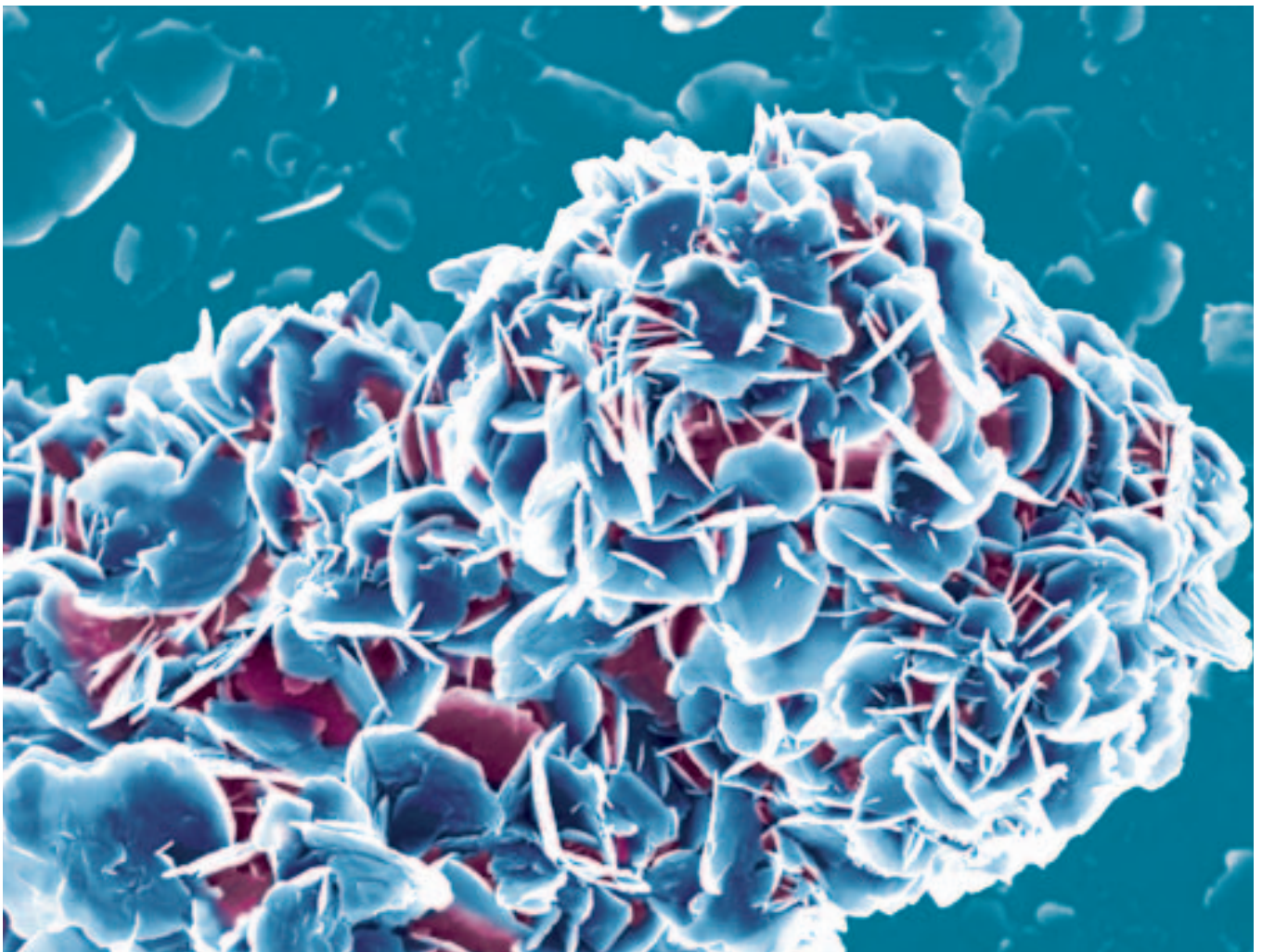


Akzo Nobel Chemicals

Akzo Nobel is wereldwijd één van de leidende producenten van specialistische chemicaliën, met leidende of sterke mondiale posities in veel markten. Naast belangrijke leverancier voor de polymeerproductie- en procesindustrie, is de onderneming ook wereldleider in pulp- en bleekchemicaliën en een belangrijke

producent van zout, functionele chemicaliën en oppervlakreactieve stoffen (surfactanten). Akzo Nobel focust op superieure technologie en innovatie en streeft daarbij naar duurzame groei met als duidelijk doel het consolideren of verwerven van leiderschapsposities in strategische markten.

Perkalite® is een organisch gemodificeerde synthetische klei op basis van een dubbellaag hydroxiden. Deze kan tot op nanoniveau worden gespleten en hierdoor verbetert de effectiviteit van polymeren, bijvoorbeeld voor wat betreft de thermomechanische en vlamvertragende eigenschappen.



BELANGRIJKSTE MERKEN AKZO NOBEL CHEMICALS



Pulp & Paper Chemicals

De wereldleider op het gebied van de productie van bleekchemicaliën voor het vervaardigen van papier en leverancier van specialistische chemicaliën.

Base Chemicals

Producent van zout en energie, chloor-alkaliproducten en derivaten als monochloorazijnzuur. Tevens Europa's grootste producent van vacuümzout en een belangrijke leverancier van chloor, natronloog en MCA.

Functional Chemicals

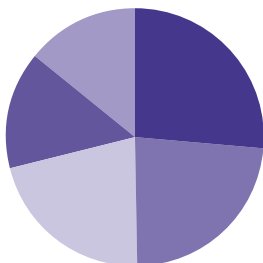
Bestaat uit diverse activiteiten die wereldwijd een verscheidenheid aan chemische halffabricaten en prestatiechemicaliën produceren en verkopen.

Surfactants

Een wereldwijde producent van oppervlakteactieve stoffen voor uiteenlopende toepassingen. De speciale oppervlakteactieve stoffen en halffabricaten worden in zowel de industrie als de consumentenmarkt toegepast.

Polymer Chemicals

De belangrijkste producent van organische peroxiden van de wereld, en een belangrijke producent van metaalalkylen en cokatalysatoren.



VERDELING OMZET 2007

IN %	
■ Pulp & Paper Chemicals	27
■ Base Chemicals	23
■ Functional Chemicals	21
■ Surfactants	15
■ Polymer Chemicals	14

MEDEWERKERS PER REGIO

AANTAL MEDEWERKERS ULTIMO 2007	
VS en Canada	1.430
Latijns-Amerika	680
Azië	970
Nederland	2.150
Duitsland	720
Zweden	2.130
Verenigd Koninkrijk	40
Overige Europese landen	760
Overige regio's	20
TOTAAL	8.900

KERNCIJFERS

IN EUR MLN	2007	2006	%
Omzet	3.639	3.522	3
EBITDA ¹	610	558	9
EBITDA-marge ¹ , in %	16,8	15,8	
EBIT ¹	408	339	20
EBIT-marge ¹ , in %	11,2	9,6	
EBIT, na incidentele posten	382	321	19
EBIT-marge, na incidentele posten, in %	10,5	9,1	
Investeringsuitgaven	191	223	
Geïnvesteed vermogen ultimo 2007	1.870	1.960	
Voortschrijdend gemiddelde ROI ¹ , in %	21,7	17,8	
Aantal medewerkers	8.900	9.300	

¹ Vóór incidentele posten.

Akzo Nobel Chemicals

Jaaroverzicht



“De prestaties zijn nu zeer goed en de nadruk ligt duidelijk op investeren in winstgevende groei.”

LEIF DARNER

LID VAN DE RAAD VAN BESTUUR VERANTWOORDELIJK VOOR AKZO NOBEL CHEMICALS

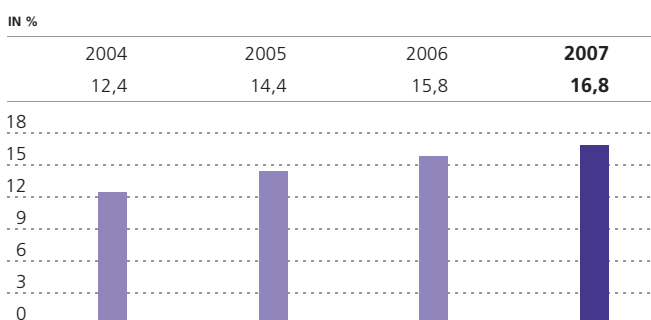
In veel opzichten was 2007 het jaar van de waarheid voor de rationale achter het runnen van een herschikte Chemicals-portfolio naast Akzo Nobels coatingsactiviteiten in een getransformeerde onderneming met specialistische chemicaliën. Chemicals is nu uitgekristalliseerd in vijf sterke platformen met een duidelijke strategische richting en solide financiële prestaties. Deze vormen samen een sterke, uitgebalanceerde portfolio die klaar is om groeikansen te grijpen.

Al onze Chemicals-activiteiten richten zich nu op groei en voortdurende verbetering van het resultaat. Van een organisatie die stroomlijnde, rationaliseerde en bezuinigde zijn we een organisatie geworden die uitbreidt en op zoek is naar organische groei en overnamekansen. De prestaties zijn nu zeer goed en de nadruk ligt duidelijk op investeren in winstgevende groei.

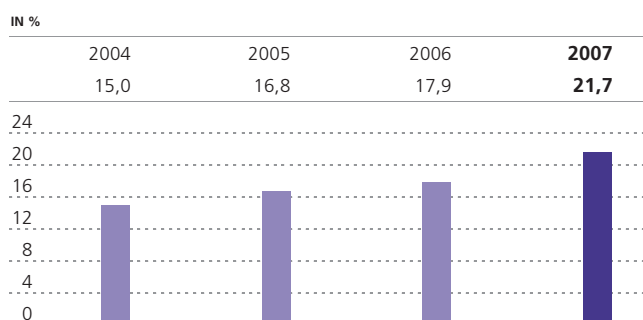
De nieuwe Chemicals-portfolio heeft een ROI van bijna 22%. Drie jaar geleden was dit nog slechts 15%. Dit hebben we bereikt door ons te concentreren op die gebieden waar we sterk in zijn en door duidelijk omliggende targets te stellen voor het management. De verbetering komt goeddeels door de focus op hoge prestaties.

Het strategische voornemen de investeringen in groei op te voeren werd in 2007 onderstreept door de aankondiging van de plannen om voor EUR 250 mln een gloednieuwe multisite te bouwen in Ningbo (China). In eerste instantie zal Functional Chemicals de belangrijkste gebruiker zijn en hier de allereerste fabriek voor ethyleenaminen van China bouwen. Maar voor het zover is, zullen we er een fabriek voor chelaten bouwen, die naar verwachting in 2009 operationeel zal zijn. Dit is een duidelijk signaal dat Functional Chemicals – dat in juni in Taixing een nieuwe productielocatie voor polysulfiden opende – goed in kan spelen op de groei in China. Daarnaast zijn er plannen voor de bouw van een fabriek voor organische peroxiden voor Polymer Chemicals,

EBITDA-MARGES¹



VOORTSCHRIJDEND GEMIDDELDE ROI¹



¹ Vóór incidentele posten.

en voor het opzetten van een productiebasis voor celluloseproducten voor Functional Chemicals, terwijl er ook mogelijkheden zijn voor Coatings om de locatie te gaan gebruiken.

Brazilië was een ander duidelijk voorbeeld van meer nadruk op investeringen. Onze activiteit Pulp & Paper Chemicals is daar bezig met de bouw van nog een omvangrijk chemie-eiland om een nieuwe pulpfabriek te kunnen leveren. Het in mei aangekondigde totaalbedrag van EUR 50 mln dat hiermee gemoeid is benadrukt dat we wereldwijd koploper zijn op het terrein van bleekchemicaliën.

Net als Pulp & Paper, heeft ook het wereldwijd actieve Polymer Chemicals een zeer goed jaar achter de rug. Polymer Chemicals heeft zich geconcentreerd op margebeheer, was in 2007 in staat de stijging van de grondstofprijzen door te berekenen en behaalde op alle terreinen goede resultaten.

Ook Base Chemicals was een succesverhaal. In het kader van de recente herschikking van de portfolio hebben we drie activiteiten samengevoegd – Energy, Salt en Chlor-Alkali – met als belangrijkste doel operationele excellentie. Ik denk dat we zo één van de meest efficiënte chloor-alkaliketens van de wereld hebben opgezet. Het is een heel sterke business, die gericht is op Europa en momenteel bekijken we hoe we kunnen uitbreiden in Midden- en Oost-Europa.

Bij Surfactants, dat echt een wereldwijde activiteit is, worden eveneens voorbereidingen getroffen voor verdere investeringen en groei. Dit bedrijfs onderdeel heeft een belangrijke verandering doorgemaakt en is niet langer leverancier van bulkgoederen, maar richt zich nu op specifieke toepassingen waar de toegevoegde waarde van de technologische kennis voor de afnemers van groot belang is. We hebben nu duidelijk in kaart welke activiteiten ons een hoger rendement opleveren en zijn begonnen met de uitbreiding van onze activiteiten door in China een marketing joint venture aan te gaan met Feixiang Chemicals Ltd.

Net als bij de rest van de onderneming willen we bij Chemicals excelleren. We hebben een concurrentievoorsprong qua technologie, kennis van de markt en de relaties met onze afnemers, en dat is de motor achter onze goede resultaten. Niet alleen hebben we een gestroomlijnde en zeer sterke portfolio van specialistische chemicaliën gevormd, maar we hebben ook alle medewerkers binnen onze organisatie een grote dosis trots en vertrouwen meegegeven. Het is nu onze ambitie in deze selectieve marktsegmenten sneller te groeien dan onze concurrenten.

We zullen groeien door organische investeringen en overnames, overal waar we strategische kansen zien die financieel verantwoord zijn.

Akzo Nobel Pulp & Paper Chemicals



“China is een belangrijke markt en daarom hebben we onze tweede fabriek voor papierchemicaliën hier geopend.”

JAN SVÄRD

GENERAL MANAGER PULP & PAPER CHEMICALS

Pulp & Paper Chemicals opereert onder de naam Eka Chemicals en is wereldleider op het gebied van de productie van bleekchemicaliën voor het maken van papierpulp. Eka levert proces- en prestatiechemicaliën die de eigenschappen van papier verbeteren. Daarnaast levert Eka systemen en geïntegreerde diensten voor de papier- en pulpindustrie. Ook produceert Eka specialistische chemicaliën voor toepassing op het gebied van bijvoorbeeld waterzuivering, explosieven, coatings en de farmaceutische industrie.

Hoe zou u het resultaat over 2007 willen samenvatten?

We zagen een sterke verbetering bij al onze activiteiten en markten, ondanks het feit dat we te maken kregen met enorme stijgingen van de grondstofprijzen, met name van elektriciteit. We hebben onze onkosten goed in de hand gehouden. Er was sterke vraag naar onze producten, in het bijzonder natriumchloraat – vooral in Noord- en Zuid-Amerika en Azië – en op de meeste terreinen konden we de grondstofprijzen compenseren. Al met al is het een zeer goed jaar geweest.

Kunt u een geografisch overzicht geven van uw resultaten?

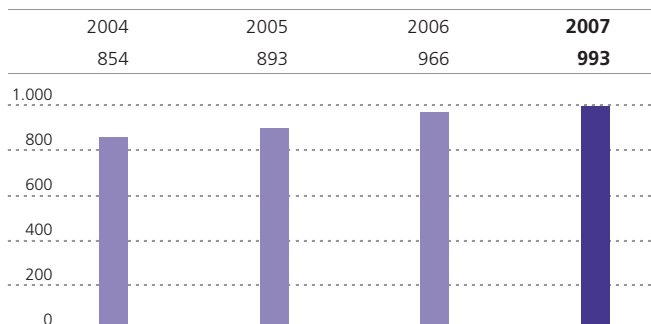
Er was sterke groei in Azië en Zuid-Amerika. In Europa had de papierindustrie echter te maken met drie uitdagingen: de dure euro, de concurrentie om vezels en de energieprijzen. Meer dan 40% van onze omzet wordt in Europa gerealiseerd, dus het waren moeilijke omstandigheden.

We hebben opnieuw geïnvesteerd in papierchemicaliën in China en in bleekchemicaliën in Latijns-Amerika. De Chinese papierindustrie groeit bijzonder hard; het grootste probleem daar is de aanvoer van pulp. China is een belangrijke markt en daarom hebben we in Guangzhou onze tweede fabriek voor papierchemicaliën hier geopend. In verband met de groeiende vraag naar pulp zien we in China ook mogelijkheden voor onze bleekchemicaliën.

In Latijns-Amerika is Brazilië voor ons belangrijk. In 2007 hebben we een contract in de wacht gesleept voor de levering van chemicaliën en de bouw van een chemische locatie voor Votorantim Celulose e Papel (VCP) in Três Lagoas. Hiermee is een

OMZET PULP & PAPER CHEMICALS

IN EUR MLN



investering gemoeid van in totaal EUR 50 mln en hierdoor versterken we onze leidende positie.

Waren er verder nog belangrijke ontwikkelingen?

Een nieuwe toepassing van ons waterzuiveringsproces Purate® is met succes geïntroduceerd ter vervanging van pesticiden voor het tegengaan van slibvorming bij de papierproductie. We hebben diverse nieuwe chloordioxide-units geleverd, die worden aangestuurd door het Eka Process Information-systeem, onlangs nog aan de Metsä Botnia Rauma-fabriek in Finland. Deze contracten onderstrepen dat ons baanbrekende chloordioxideconcept wereldwijd gezien wordt als de meest efficiënte manier om bleekchemicaliën te leveren en te verwerken.

Waarom is dit concept zo succesvol?

Het is niet alleen efficiënter, het stelt afnemers ook in staat zich te concentreren op hun kerntaken, terwijl wij zorgen voor het verwerken van de chemicaliën op de locatie. Het maken van chloordioxide voor ons elementair chloorvrij proces (ECF) is ondertussen zo wijdverbreid dat pulpfabrieken hun werkwijze veranderen om onze technologie in te passen. De industrie krijgt steeds meer oog voor het milieu en wij lopen daarbij voorop. Maar we leveren niet alleen chemicaliën, we lossen voor onze afnemers ook problemen op door milieuvriendelijke technologieën aan te bieden, ze te helpen het energie- en vezelverbruik te verminderen en door de kwaliteit te verbeteren.

Welke interessante producten zitten er in de pijplijn?

De papierindustrie laat speciaal op twee gebieden groei zien. Eén daarvan is tissue, de andere is verpakking. Voor laatstgenoemde

hebben we nieuwe producten ontwikkeld ter verbetering van de retentie en sterkte. Daarnaast zijn we een additief aan het ontwikkelen dat standaardkopieerpapier verbetert en het mogelijk maakt te printen met fotokwaliteit in het snelgroeiende inkjet-segment. Ook is er een concept ontwikkeld dat papierfabrieken helpt het hoge energieverbruik van het mechanische pulpproces terug te dringen. Waar het op neer komt, is dat we onze veelzijdige sterke punten combineren om zo geavanceerde technologie te ontwikkelen.

Hoe profiteren uw afnemers van de nauwe samenwerking?

O oplossingen ontwikkelen waar onze afnemers profijt van hebben is de kern van ons succes. We maken het voor hen mogelijk zich te concentreren op hun kerntaken. Ons ideaal is niet alleen de preferred supplier van chemicaliën te zijn, maar ook om nog nauwere banden te smeden. Wij weten dat de papierindustrie hard werkt aan het terugdringen van de kosten. Wij doen dat ook.

Een efficiënte manier om verdere kostenreducties binnen de industrie te realiseren is een nauwere samenwerking in de toeleveringsketen. Door het installeren van afstandsbediening voor het uitvoeren van handelingen met chemicaliën op steeds meer locaties van onze afnemers, kunnen we het voorraadbeheer uitvoeren, worden orders automatisch geplaatst en kunnen we volgen hoe de verwerking gaat, en dat alles vanuit onze centrale controleruimten. Door de combinatie van industriële IT, engineering en chemie zorgen we voor het beheer en de verwerking van chemicaliën op de locaties van onze afnemers op een wijze die beide partijen voordelen biedt.

Puur en simpel

Als één van de belangrijkste leveranciers van chemicaliën aan de wereldwijde pulp- en papierindustrie, ontwikkelt Eka Chemicals continu nieuwe producten, diensten en technologieën voor haar afnemers. Maar dit betekent niet altijd dat er iets compleet nieuws uitgevonden hoeft te worden; soms bestaat een innovatie simpelweg uit het aanpassen van een bestaande applicatie.

Al heel lang levert Eka Chemicals bijvoorbeeld haar Purate®-procestechnologie voor waterzuivering. Deze wordt onder andere veel gebruikt door gemeenten. In 2007 is

een nieuwe toepassing gevonden, waardoor Purate® nu gebruikt kan worden om de groei van micro-organismen en slib bij de papierproductie tegen te gaan.

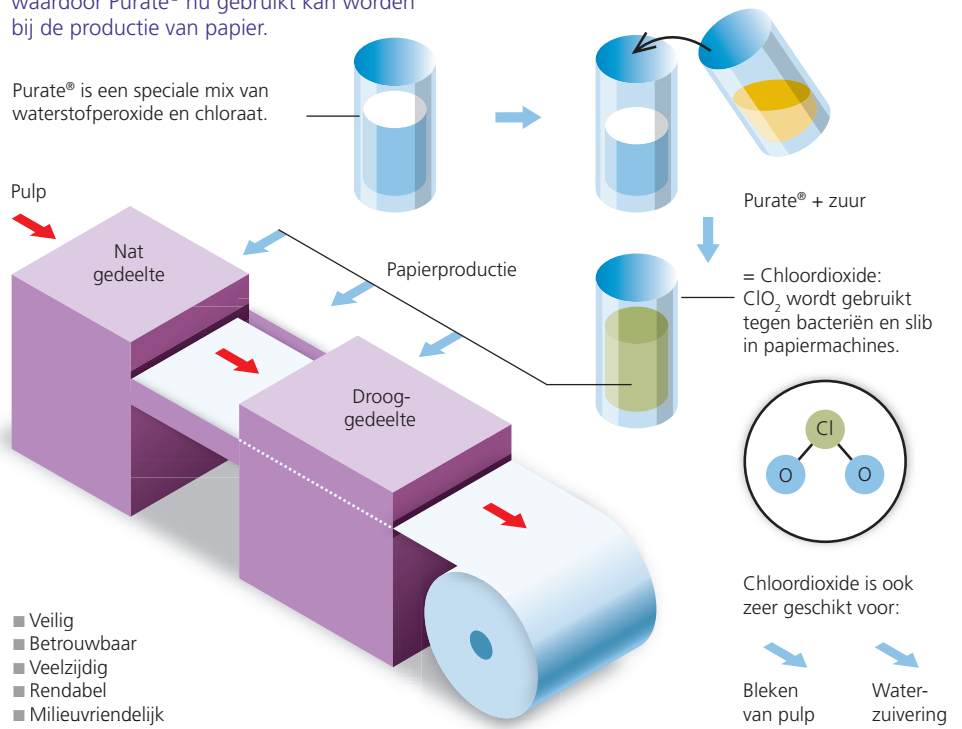
In plaats van organische biociden wordt bij de papiermachine nu het Purate®-systeem toegepast voor het maken van chloordioxide. Dit bespaart niet alleen geld, maar is ook efficiënter en veiliger voor het milieu. Duizenden tonnen chloordioxide worden dagelijks geproduceerd voor het bleken bij de grote pulpfabrieken, terwijl de chloordioxide voor deze speciale eindtoepassing op de

locatie geproduceerd wordt in kleinschalige procesapparatuur uit een speciale mix van waterstofperoxide en chloraat. Meer dan 40 jaar ervaring heeft de Purate®-technologie simpel, veilig, betrouwbaar, veelzijdig en zuinig gemaakt.



In 2007 is een nieuwe toepassing ontwikkeld, waardoor Purate® nu gebruikt kan worden bij de productie van papier.

Purate® is een speciale mix van waterstofperoxide en chlooraat.



Akzo Nobel Base Chemicals



“Er is duidelijk een platform voor verdere groei van de activiteiten.”

WERNER FUHRMANN
GENERAL MANAGER BASE CHEMICALS

Base Chemicals produceert zout en energie, chloor-alkaliproducten en derivaten als monochloorazijnzuur. Het is de grootste Europese producent van vacuümzout en een belangrijke leverancier van chloor, natronloog en MCA voor toepassing in de productie van chemicaliën, schoonmaakmiddelen, de bouw, voedingsmiddelen, pulp en papier en kunststoffen. De producten van Base Chemicals zijn onmisbaar in het dagelijks leven en worden onder meer gebruikt bij de productie van auto's, glas, geneesmiddelen en textiel, en als ontsmettingsmiddel voor zwembaden. Joint ventures met Nederlandse energiebedrijven stellen Akzo Nobel in staat efficiënt gebruik te maken van warmtekrachtcentrales bij de productie van chloor en vacuümzout.

Kunt u in het kort aangeven hoe de resultaten dit jaar waren?

Het is een fantastisch jaar geweest. We hebben de vruchten geplukt van de recente herstructurering en de maatregelen op het gebied van efficiencyverbetering. Als gevolg daarvan hebben we een zeer goed resultaat behaald. Gunstige marktomstandigheden hebben daaraan ook bijgedragen. Toch was het jaar niet zonder problemen, omdat we geconfronteerd bleven met sterk stijgende energieprijzen. Energie is onze belangrijkste grondstof en daarom moesten we deze stijgingen natuurlijk compenseren.

Hoe was in 2007 het beeld in de verschillende markten?

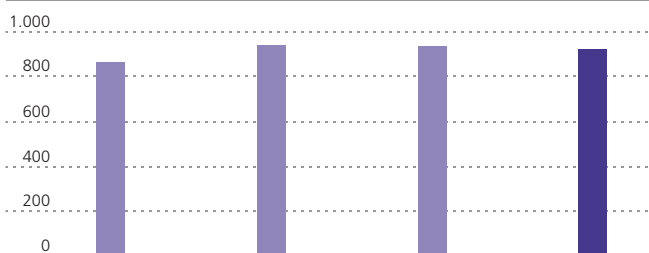
Onze activiteiten Salt en Energy stonden onder druk door de stijging van de energieprijzen. We hebben daarom diverse maatregelen genomen bij onze Salt-activiteiten om dit op te vangen, waaronder projecten om onze afhankelijkheid van gas, onze belangrijkste energiebron, te verminderen. We kopen niet alleen energie in, maar samen met joint venture-partners wekken we ook energie op en we profiteerden daarbij van de tijdelijk gunstige marktomstandigheden hiervoor.

De activiteit Chloor-Alkali (die chloor, natronloog en waterstof produceert) werd ook geconfronteerd met hogere grondstofprijzen, waarvan energie de belangrijkste is. Dit kon gedeeltelijk worden opgevangen door kostenbesparingen, terwijl de rest werd gecompenseerd door de marktomstandigheden. Al met al bleef deze activiteit op een hoog niveau presteren.

OMZET BASE CHEMICALS

IN EUR MLN

2004	2005	2006	2007
822	893	891	877



Onze andere specialiteiten, Ecosystems en MCA, hadden beide met andere marktomstandigheden te maken. Terwijl Ecosystems de gaten dicht op het gebied van duurzaamheid bij de Chlor-Alkaliclusters en aan kon haken bij onze resultaten en winstgevendheid, had MCA een veel moeilijker jaar onder zeer uitzonderlijke omstandigheden. MCA heeft met een steeds toenemende concurrentie te maken. Na een aanvankelijk moeilijke start in 2006 hebben we echter grote voortuitgang geboekt bij de verbetering van de productiviteit van de nieuwe MCA-fabriek in Delfzijl. De fabriek draait nu goed en in het eerste volledige productiejaar werd de ontwerpcapaciteit overschreden. Het totale resultaat van MCA verbeterde dus aanzienlijk ten opzichte van het voorgaande jaar.

Waren er verder nog belangrijke ontwikkelingen?

We hebben diverse maatregelen genomen om te zorgen dat we minder afhankelijk zijn van gas; de belangrijkste daarvan is de ingebruikname van een nieuwe boiler bij onze Salt-fabriek in Mariager (Denemarken), die gestookt wordt met houtsnippers. Ook werken we met afvalverwerkingsbedrijven in Nederland en Duitsland aan verschillende projecten die zich in een vergevorderd stadium van besluitvorming bevinden.

Welke vorderingen zijn er op het terrein van hernieuwbare energie?

Onze business verbruikt natuurlijk veel energie en efficiëncy maatregelen zijn de beste manier om een positieve bijdrage aan het milieu te leveren, terwijl we onze afnemers hetzelfde hoge niveau van dienstverlening en kwaliteit blijven bieden. In het verleden hebben we al veel gedaan op dit gebied, maar we blijven werken aan een nog efficiënter energiegebruik. We exploiteren al twee

proeffabrieken voor het testen van brandstofceltechnologie en het omzetten van waterstof in elektriciteit.

Ook wordt er gekeken naar de mogelijkheden op het gebied van CO₂-beheer. We hebben daarvoor twee opties. Een daarvan is het omzetten van CO₂ in producten, de andere is het afvangen en opslaan van CO₂. We zijn aan het onderzoeken in hoeverre we onze zoutholtes hiervoor kunnen hergebruiken; dit zou op den duur kunnen leiden tot een situatie waarin we de eerste CO₂-neutrale chemische productielocatie zouden hebben. Dat is een doel dat we ons gesteld hebben en we werken er hard aan om de middelen daarvoor vrij te maken. Als het gaat om efficiënt energieverbruik, uitstoot, veiligheid en vorderingen op het gebied van milieuvriendelijke producttechnologieën, horen we zeker thuis in het bovenste kwartiel van de industrie. We hebben onszelf strenge targets gesteld voor veiligheid en emissie en werken bij alle activiteiten volgens de hoogste normen voor duurzaamheid.

Hoe werkt Base Chemicals aan groei?

We hebben onze organisatie gestroomlijnd en kostenbesparingen doorgevoerd. We zijn helemaal klaar voor groei om onze leidende marktposities verder te verstevigen. Als je een solide duurzaamheidsprofiel hebt, goede resultaten, en bruikbare producten in sterke clusters, dan is er duidelijk een platform voor verdere groei van de activiteiten door uitbreiding van bestaande capaciteit en overnames.

Het zout der aarde

Bij de productie van zout wordt zeer veel energie verbruikt, dus nu de energieprijzen omhoogschieten en het milieu steeds meer zorgen baart, wordt de noodzaak voor alternatieve productiemethoden steeds groter.

Eén van Akzo Nobels productielocaties van zout ligt in Mariager (Denemarken). Deze fabriek – één van de modernste en efficiëntste vacuümevaporatiefabrieken ter wereld – vierde in 2007 de ingebruikname van een op houtsnippers gestookte boiler. Deze investering van EUR 7 mln betekent dat de fabriek nu een milieuvriendelijker alternatief heeft voor de opwekking van de stoom die nodig is voor het energie-

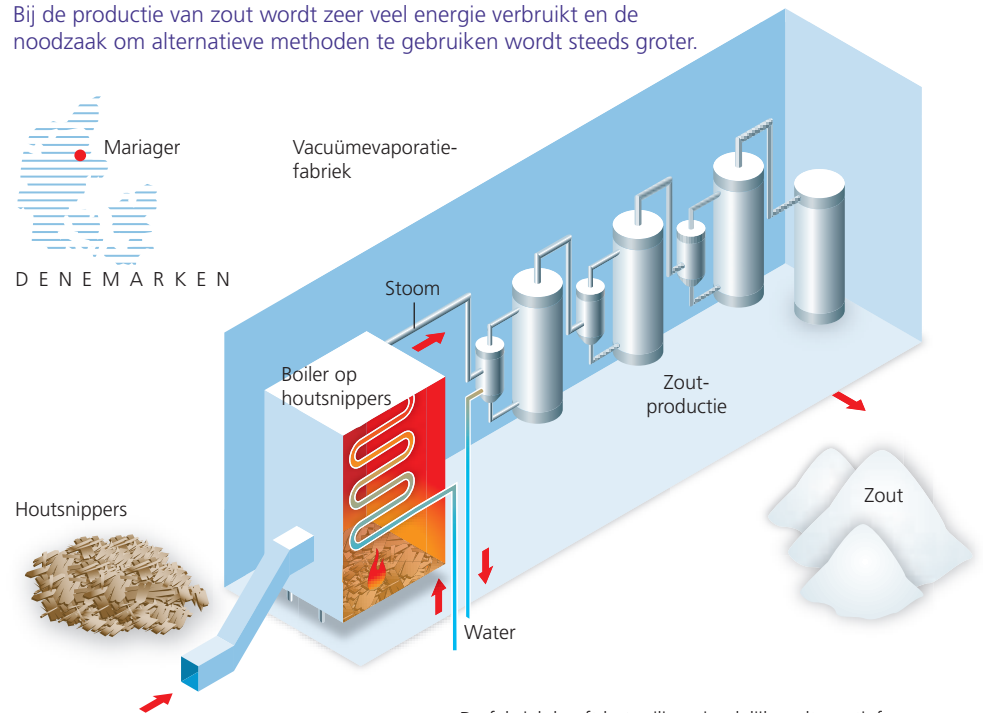
intensieve productieproces, in plaats van helemaal afhankelijk te zijn van gas.

Nu Mariager minder afhankelijk is van aardgas, is de fabriek flexibeler en in de toekomst minder gevoelig voor de effecten van sterk stijgende energieprijzen. Houtsnippers zijn daarnaast een veel goedkoper en ook duurzamer alternatief (ze zijn afkomstig van bosonderhoud in Denemarken). De investering is dus zowel efficiënter als milieuvriendelijker. De locatie heeft nog een mogelijkheid om een gedeelte van de kosten terug te halen. Sinds 1999 heeft Mariager een warmtekrachtcentrale in gebruik, wat betekent dat er niet alleen stoom geproduceerd

wordt voor het productieproces van zout, maar dat de centrale als bijproduct ook energie opwekt. Deze elektriciteit – ongeveer net zoveel als het jaarlijkse energieverbruik van zo'n 65.000 huishoudens – wordt geleverd aan het elektriciteitsnet, waardoor de kosten van het gas dat verbrand wordt gedeeltelijk gecompenseerd worden.



Bij de productie van zout wordt zeer veel energie verbruikt en de noodzaak om alternatieve methoden te gebruiken wordt steeds groter.



De fabriek heeft het milieuvriendelijker alternatief van een boiler op houtsnippers voor het opwekken van stoom, in plaats van dat zij helemaal van gas afhankelijk is.



Akzo Nobel Functional Chemicals



“Voor de meeste van onze activiteiten is de wereldwijde vraag jaar na jaar toegenomen.”

BOB MARGEVICH
GENERAL MANAGER FUNCTIONAL CHEMICALS

Functional Chemicals bestaat uit diverse activiteiten die over de hele wereld een verscheidenheid aan chemische halffabricaten en prestatiechemicaliën produceren en verkopen. Wereldwijd is het een leidende leverancier van ethyleenaminen, chelaten, cellulosespecialiteiten, zwavelproducten en polysulfiden. Ook is het één van de belangrijkste producenten in Europa van specialistische zoutproducten. Veel van deze chemicaliën worden gebruikt in alledaagse toepassingen zoals wasmiddelen, producten voor persoonlijke verzorging, gewasbescherming, micronutriënten, bouwmaterialen, verf, geneesmiddelen en levensmiddelen.

Hoe zou u het resultaat van uw business over 2007 willen omschrijven?

In het algemeen hebben we een zeer goed jaar achter de rug, zowel financieel als in de markt. In veel opzichten was het een jaar van herstel omdat sommige van onze activiteiten het in 2006 minder goed deden en deze zich in 2007 goed hersteld hebben. We hebben dus een veel beter resultaat, zelfs als we de druk van de grondstofprijzen en valuta-effecten meerekenen.

Welke factoren hadden de grootste invloed op uw resultaten?

Voor de meeste van onze activiteiten is de wereldwijde vraag jaar na jaar toegenomen, en dit was zeker ook zo in 2007. Om een voorbeeld te noemen: onze totale omzet is de afgelopen vier jaar gemiddeld 6% per jaar gestegen. We zijn er ook in geslaagd onze marges vast te houden en onze kostenbasis in de gaten te houden; daarnaast hebben we onze volumes verhoogd door te investeren in uitbreiding bij het merendeel van onze activiteiten. Veel van deze nieuwe investeringen werden in 2006 of begin 2007 in gebruik genomen en we hebben die extra capaciteit min of meer vanaf de eerste dag geheel benut. Dit alles heeft bijgedragen aan ons resultaat. Een ander belangrijk aspect was dat we groei gerealiseerd hebben in Azië, met name in China.

Kunt u het resultaat ook in een geografisch perspectief plaatsen?

De Europese markt was sterk, waarschijnlijk sterker dan de meeste experts de afgelopen paar jaar zouden hebben voorspeld. We zijn met de Aziatische markt meegegroeid; in een aantal gevallen betekende dit tweecijferige groei. China heeft duidelijk onze

OMZET FUNCTIONAL CHEMICALS

IN EUR MLN

2004	2005	2006	2007
682	702	732	794



aandacht en we zijn al begonnen onze aanwezigheid daar uit te breiden door in juni een nieuwe fabriek voor polysulfiden te openen in Taixing. In Noord-Amerika was de markt echter wat zwakker, vooral door de stagnatie in de huizenmarkt. Die had enige invloed omdat een aantal van onze producten gebruikt wordt in de bouw en voor bouwmaterialen.

Waren er nog bijzondere uitdagingen?

De stijgende grondstofprijzen bleven de marges zwaar onder druk zetten. We zagen in 2007 een prijsstijging van 3% ten opzichte van 2006, terwijl in de laatste drie jaar de grondstofprijzen met in totaal bijna 20% omhooggeschoten zijn. We moesten dus proberen daar tegenop te boksen, wat we gedaan hebben door het marge-beheerprogramma van de onderneming uit te voeren en een betere marketing van onze producten.

Hoe hebben de verschillende bedrijfsonderdelen het in 2007 gedaan?

Ethylene Amines liet een sterke verbetering zien ten opzichte van 2006, toen we te maken hadden met productieproblemen. De activiteit verdubbelde zelfs het resultaat en de in 2006 uitgebreide productiecapaciteit wordt nu volledig benut.

Bij Cellulosic Specialties hebben we twee activiteiten: Bermocoll®, dat producten levert die gebruikt worden voor verf en bouwmaterialen, en CMC, dat wateroplosbare cellulosederivaten levert voor diverse markten, zoals de voedingsmiddelen- en de geneesmiddelen-industrie. Bermocoll® is de afgelopen paar jaar geconfronteerd met afkalvende marges, maar in 2007 zagen we een licht herstel, terwijl CMC zich ook herstelde na eerder tegenvallende prestaties. Bij CMC hadden we betere volumes en lagere kosten; we hebben

ons daar meer gericht op die gebieden waar men de voorkeur geeft aan onze technologie boven die van de concurrent.

Chelates heeft de afgelopen zes jaar een sterke verbetering laten zien, maar de resultaten over 2007 waren lager; vooral veroorzaakt door aanzienlijke kostenposten en productieproblemen. Maar er is een sterke vraag en er zijn een aantal mooie mogelijkheden die we kunnen onderzoeken.

Ook Sulfur Derivatives is op twee terreinen actief. Polysulfides is een goed groeiende activiteit waarvan de producten hoofdzakelijk voor isolatieglas gebruikt worden. De volumes waren goed, maar afkalvende marges zorgden voor druk. Onze andere tak is Sulfur Products en deze is actief in twee regio's. In Europa waren de omstandigheden moeilijk, terwijl ze in Noord-Amerika veel attractiever waren. Over het algemeen was de winstgevendheid goed, hoewel de markt – behalve in Azië – niet veel groei liet zien.

Salt Specialties, onze enige regionale activiteit – de andere activiteiten hebben allemaal een wereldwijde opzet – had een uitstekend jaar. Dit onderdeel heeft minder goed gepresteerd, maar er zijn bruikbare kostenbesparingen doorgevoerd en we zijn weer op weg de gestelde targets voor winstgevendheid te halen. Onze medewerkers bij zowel Salt Specialties als Ethylene Amines kunnen trots zijn op de ommekeer die ze voor hun business hebben teweeggebracht.

Waren er verder nog belangrijke ontwikkelingen?

De plannen om voor EUR 250 mln een gloednieuwe multisite voor Akzo Nobel te bouwen in Ningbo (China) zijn goedgekeurd. Functional Chemicals zal daar de belangrijkste gebruiker zijn. Er zullen ethyleenaminen en chelaten geproduceerd worden en daarnaast ook de belangrijkste eigen grondstoffen. Ook werken we aan een derde productie-optie voor onze activiteit Cellulosic Specialties. Dat is een belangrijke ontwikkeling, omdat de nieuwe faciliteit onze aanwezigheid op een belangrijke markt zal versterken en ons in staat zal stellen aan de groeiende behoefte te voldoen van onze afnemers in China en de hele regio Azië.

Wat betekent deze nieuwe investering voor uw afnemers?

De investering in Ningbo benadrukt hoe belangrijk we het vinden dicht bij onze afnemers gevestigd te zijn. Als het even kan, proberen we met hen mee te gaan om aan hun wensen tegemoet te komen ten aanzien van hoge kwaliteit en consistentie van de producten, om hun een ongeëvenaarde service te bieden en voor hen een betrouwbare leverancier te zijn. De wereldwijde omvang van onze activiteiten is van cruciaal belang voor ons succes en onze wereldwijde aanwezigheid benadrukt dat we aan de wensen van onze afnemers tegemoet willen komen, waar ze zich ook bevinden.

Honger naar succes

Een prachtig voorbeeld van het streven van Akzo Nobel om haar activiteiten op het gebied van specialistische chemicaliën wereldwijd uit te breiden is de aanzienlijke investeringen van de onderneming in Ningbo (China). Daar worden op een nieuwe multisite van EUR 250 mln twee fabrieken gebouwd voor de productie van ethyleenaminen en chelatoren.

De voornaamste gebruiker wordt Functional Chemicals, dat niet alleen voor zichzelf de belangrijkste grondstoffen gaat produceren, maar ook bezig is met de ontwikkeling van een derde productie-

optie voor Cellulosic Specialties. Ook biedt het terrein de ruimte en infrastructuur om andere Akzo Nobel-activiteiten te huisvesten.

Er wordt al gewerkt aan de lokatie, en het is de bedoeling dat de chelatorenfabriek (waar we onder meer het ijzersupplement Ferrazone® gaan produceren) in 2009 wordt opgestart, waarna begin 2010 de ethyleenaminenfabriek volgt. In beide fabrieken, die aan enkele honderden mensen werk zullen bieden, wordt de allernieuwste technologie toegepast en voldaan aan de hoge wereldwijde HSE-normen van Akzo Nobel.

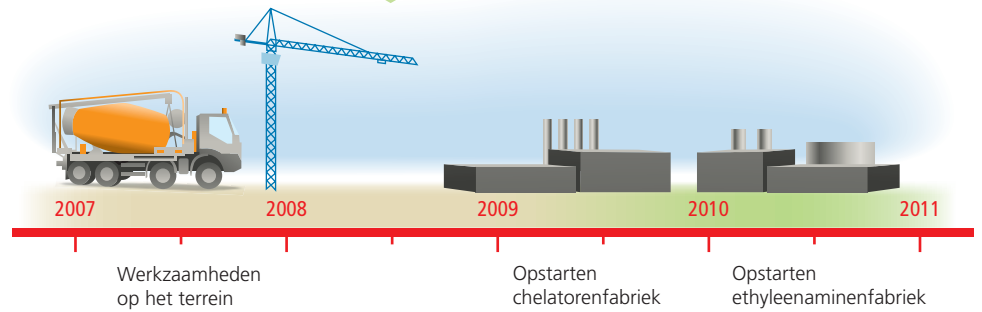
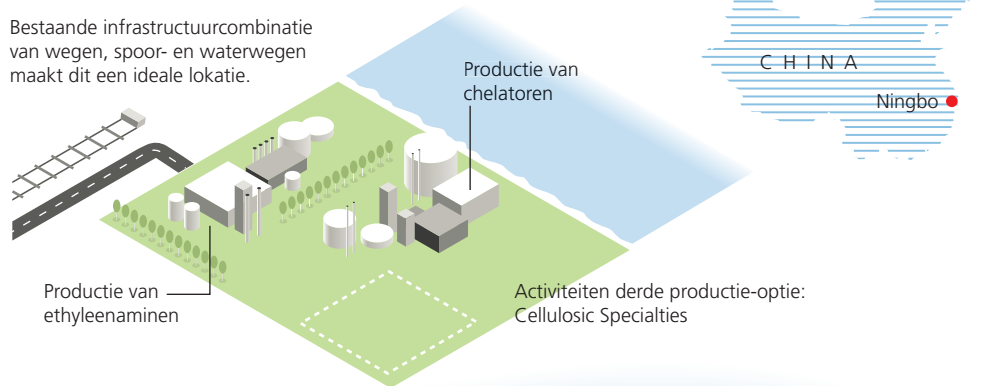
De bestaande combinatie van infrastructuur van wegen en waterwegen maakt dit een ideale lokatie voor de Chinese markt, wat de positie van de onderneming versterkt en Akzo Nobel beter in staat stelt aan de groeiende behoeften van haar afnemers in de hele regio Azië tegemoet te komen.

De nieuwe fabrieken worden gebouwd in de Ningbo Chemical Industry Zone, op wat één van de grootste terreinen voor de activiteiten van de onderneming ter wereld zal worden.



Twee chemicaliënfabrieken in aanbouw op een nieuwe multifunctionele productielokatie in Ningbo, China.

Bestaande infrastructuurcombinatie van wegen, spoor- en waterwegen maakt dit een ideale lokatie.



Akzo Nobel Surfactants



“Het is een zeer boeiend jaar geweest voor onze promotie van groene chemie.”

FRANK SHERMAN
GENERAL MANAGER SURFACTANTS

Surfactants produceert over de hele wereld oppervlakreactieve stoffen (surfactanten) voor uiteenlopende toepassingen. De specialistische oppervlakreactieve stoffen en halffabricaten worden in zowel de industrie als de consumentenmarkt toegepast. Oppervlakreactieve stoffen worden gebruikt om twee verschillende materialen te verbinden of te scheiden voor bijvoorbeeld emulgering, dispersie, reiniging, nat maken, antiklontering, aggregatie, schuimen, ontschuimen, desinfectie en verzachting. Belangrijke afzetmarkten zijn onder meer agrochemicaliën, schoonmaakmiddelen voor huishoudelijk en professioneel gebruik, toepassingen voor olievelden en aardolieadditieven. Daarnaast worden de producten van Surfactants gebruikt in wasmiddelen, persoonlijke verzorging, asfaltering, de mijnbouw en coatings.

Kunt u een korte toelichting geven op de resultaten in 2007?

We profiteerden van de robuuste vraag in de meeste markten en boekten goede vooruitgang bij de verbetering van de winstgevendheid, ondanks het uitdagende economische klimaat. Hoewel de verkoopvolumes stegen met 11%, kwam de totale omzet 6% hoger uit vanwege de nadelige invloed van de valutakoersen.

Welke factoren hadden de grootste invloed?

In 2007 was er in de hele sector sprake van een sterke vraag. De hoge graanprijzen en het goede weer stimuleerden de markt voor agrochemicaliën. De vraag naar biobrandstof leidde wereldwijd tot een toename van de pesticidenproductie. In de mijnbouw en asfalt was de positieve invloed merkbaar van infrastructurele investeringen in de opkomende markten, vooral China. Door de hoge olie- en gasprijzen nam de vraag bij olievelden en aardolieadditieven toe. 2007 kende ook vele uitdagingen, zoals de concurrentiedruk uit lagelonenlanden en de explosief stijgende grondstofprijzen. Vooral die laatste maakten het moeilijk onze marges te verbeteren. De goedkoper opererende Chinese concurrenten vergrootten hun capaciteit om de export uit te breiden en dit leidde tot druk op de marges. Een andere factor was de zwakkere Amerikaanse dollar. Meer dan 60% van onze activiteiten vindt plaats op het Amerikaanse continent en in Azië, waardoor valuta-effecten de omzetgroei en winst negatief beïnvloedden.

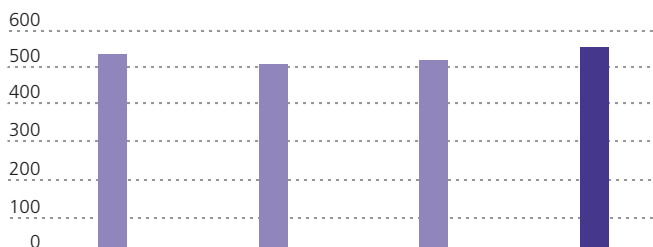
Hoe ging u deze uitdagingen aan?

We werden in 2007 gedwongen een aantal prijsverhogingen door te voeren met behulp van het margebeheerprogramma, dat wij wereldwijd hebben ingevoerd. In 2006 vond in Europa de eerste proef plaats en afgelopen jaar werd het programma uitgerold naar andere regio's. Hierdoor wordt verlies van marktaandeel tegen-

OMZET SURFACTANTS

IN EUR MLN

2004	2005	2006	2007
538	511	523	556



gegaan en verminderen de verschillen tussen marktsegmenten. Aan het eind van het jaar herstelden de marges per eenheid zich, hoewel er wel enige tijd zat tussen de prijsstijgingen van grondstoffen en de doorberekening daarvan in de prijzen van onze producten.

Hebt u geografisch gezien vorderingen gemaakt?

Een groot deel van de groei dit jaar vond plaats in de opkomende markten. We zijn een marketing joint venture aangegaan met Feixiang Chemicals Ltd, waardoor wij een leidende positie konden bemachtigen op de Chinese markt, waar de vraag naar surfactanten een dubbelcijferige groei toont. Onze lokale productiecapaciteit en diversificatie in Zuid-Amerika helpen ons ook nieuwe kansen te creëren. Bovendien krijgen we steeds meer ingangen in Oost-Europa en de voormalige GOS-landen, waar agrochemicaliën, asfaltering en mijnbouw een grote vlucht nemen. Door een lokale aanwezigheid op te bouwen in opkomende markten kunnen wij sneller reageren op de vraag van lokale afnemers en zorgen voor valutadekking door activa en kosten in lijn te brengen met de omzet.

Was er sprake van opmerkelijke producttrends?

Het is een zeer boeiend jaar geweest voor onze inspanningen om groene chemie te promoten. Dit krijgt nu veel meer aandacht en erkenning. We kennen een lange traditie in de ontwikkeling van milieuvriendelijke producten en de vraag naar dit soort technologie is in een aantal markten aan het toenemen. Zo is het boren bij olievelden op de Noordzee streng gereguleerd en dit wordt milieutechnisch nog veel strenger, wat precies aansluit bij de kracht van onze productlijn. De Verordening betreffende detergentia in Europa, die biologisch afbreekbare huishoudelijke en professionele schoonmaakmiddelen voorschrijft, heeft ook nieuwe kansen gecreëerd. Veel van onze schoonmaakproducten zijn biologisch afbreekbaar, bevatten weinig

of geen VOS, zijn sterk geconcentreerd en – voor veel toepassingen – effectiever. Onze korteketen-oppervlakreactieve stoffen op suikerbasis beginnen ook een vlucht te nemen in verscheidene toepassingen, zoals bij olievelden, de agrochemie en de schoonmaaksector. We hebben ook een geotrooieerde ontstekingsverbeteraar ontwikkeld, waardoor bussen in staat zijn voor 100% op ethanolbrandstof te rijden. Hiervoor wordt veel belangstelling getoond door verscheidene grote steden in Europa en Zuid-Amerika. Het is dus duidelijk dat de trend voor duurzaamheid en groene chemie een grote drijvende kracht is in veel markten.

Hoe staat het met uw pijplijn?

Wij ontwikkelen nieuwe producten voor de aardoliesector en de agrochemie, we werken aan additiefomuleringen voor olie en smeermiddelen en we diversificeren van ons kernproduct herbicideadjuvans naar insecticide- en fungicideadditieven. Onze ontwikkelingen zijn meestal ontstaan uit partnerships met afnemers, waarbij wij onze expertise gebruiken om hun toepassingsproblemen op te lossen.

Waren er nog andere belangrijke ontwikkelingen?

Wij hebben halverwege 2007 een surfactantactiviteit geruild met CECA, een divisie van Arkema, om onze aandacht te richten op minder sectoren die wel waarde toevoegen. Daarnaast was belangrijk dat in Europa de REACH-wetgeving van kracht werd, wat een aanzienlijk effect zal hebben op onze activiteiten. Surfactants produceert meer dan 40% van de stoffen die Akzo Nobel vanwege REACH moet laten registreren. Voor een bedrijf in specialistische chemicaliën met zo'n brede productlijn als de onze is dit registratieproces uiterst ingewikkeld. Wij hebben een leidende positie ingenomen bij de voorbereiding op REACH en hopen daar nu profijt van te hebben. De sluiting van onze McCook-lokatie halverwege het jaar was ook een soort mijlpaal, zij het een bitterzoete. Een groot deel van onze chemie kwam hier sinds de opening van de lokatie in 1949 tot stand. De lokatie werd als onderdeel van onze recente herstructureringen echter gesloten zodat wij ons kunnen gaan concentreren op toepassingen en markten waar we de meeste waarde toevoegen. Ook hebben we onze Amerikaanse onderzoeksfaciliteiten overgeplaatst naar Brewster (New York), waardoor wij ons een nieuwe faciliteit konden veroorloven met een lagere kostenstructuur.

Zijn er nog andere noemenswaardige resultaten?

Het winnen van de interne Akzo Nobel CSR Award aan het begin van het jaar was voor mij en alle medewerkers een enorme eer. Wij proberen ons CSR-succes ook uit te breiden naar andere gebieden, bijvoorbeeld door het aantal partnerships met afnemers te vergroten en de prestaties over de hele linie te verbeteren. Deze onderscheiding was voor iedereen bij Surfactants een geweldige opsteker.

Altijd een stap voor

Nu er steeds meer vraag komt naar alternatieve brandstoffen, werken onderzoekers over de hele wereld hard aan de ontwikkeling van passende, innovatieve oplossingen.

Scandinavië is bijzonder actief geweest. In Zweden wordt bijvoorbeeld al sinds het midden van de jaren '80 bio-ethanol (E 95) gebruikt in aangepaste dieselmotoren, waarbij door Akzo Nobel Surfactants ontwikkelde en geproduceerde ontstekingsverbeteraars gebruikt worden. Ook worden er in diverse Europese gemeenten proeven gehouden met bussen met aangepaste dieselmotoren, die rijden op bio-ethanol.

Een van de belangrijkste voordelen hiervan is een vermindering van de CO₂-uitstoot.

Maar omdat de brandstof bio-ethanol problemen geeft bij een koude start en stilstand, moet er een ontstekingsverbeteraar aan worden toegevoegd opdat de motor een acceptabele prestatie levert.

Akzo Nobels onderdeel Surfactants levert een dergelijk additief al meer dan 20 jaar. Het nieuwste ontstekingsverbeterende product van de onderneming wordt momenteel gebruikt in Zweden, waar 500 van dergelijke bussen rijden, en wordt ook

getest in andere Europese landen, evenals in Brazilië.

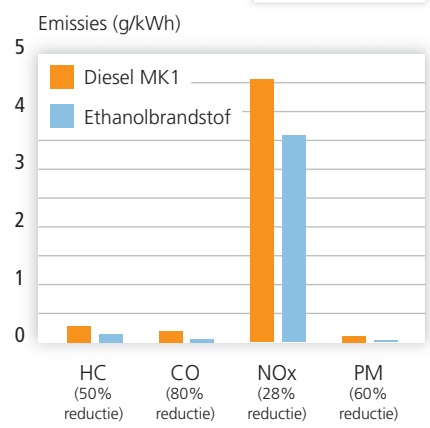
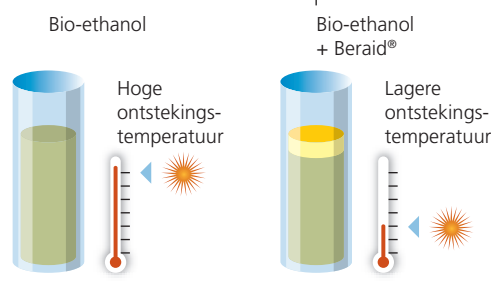
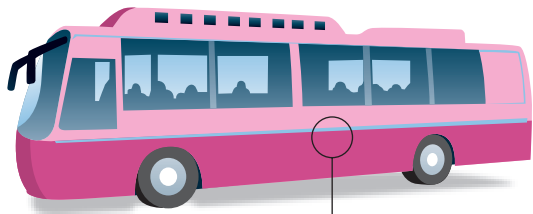
Bovendien zal in augustus 2008 een aantal bussen die op bio-ethanol met de ontstekingsverbeteraar van Akzo Nobel rijden ter demonstratie worden ingezet bij de Olympische Spelen in Beijing. Het gebruik van alternatieve brandstof wordt steeds meer gepropageerd, met name in Europa, waar een richtlijn is uitgegeven om het gebruik van duurzame brandstoffen voor het openbaar vervoer te stimuleren.



Akzo Nobel Surfactants heeft Beraid® ontwikkeld, een ontstekingsverbeteraar voor bio-ethanol.

Beraid® wordt momenteel getest in Zweden en Brazilië.

Wordt gebruikt in bussen tijdens de Olympische Spelen van 2008.



Akzo Nobel Polymer Chemicals



“We hebben nu een sterkere product portfolio en een betere concurrentiepositie.”

ALAN KWEK
GENERAL MANAGER POLYMER CHEMICALS

Polymer Chemicals is wereldleider op het gebied van organische peroxiden en een belangrijke producent van metaalalkylen en cokatalysatoren, chemicaliën die hoofdzakelijk gebruikt worden voor de productie van thermoplastische harsen en elastomeren, en verbindingen voor zeer uiteenlopende kunststofproducten. Onze peroxiden worden breed toegepast voor polyolefinen, acrylaten, polystyreen, pvc, rubber en elastomeren, die op hun beurt weer gebruikt worden voor het vervaardigen van plastic tassen, mobiele telefoons, auto-onderdelen, schoenzolen, draden en kabels. Polymer Chemicals produceert ook metaalorganische stoffen met een hoge zuiverheidsgraad, die gebruikt worden in consumentenelektronica, zoals leds voor verlichting en lasers in cd- en dvd-spelers.

Hoe zou u de resultaten van uw bedrijfs onderdeel in 2007 karakteriseren?

We zijn het jaar tamelijk sterk geëindigd, ondanks het feit dat we te maken kregen met zeer moeilijke marktomstandigheden, zoals toegenomen olie- en grondstofprijzen, evenals de sterke euro. Maar we zijn op kostengebied concurrerder geworden en behielden onze winstgevendheid, terwijl we meer nadruk legden op groei en waardecreatie.

Welke factoren hadden de grootste invloed op uw resultaten?

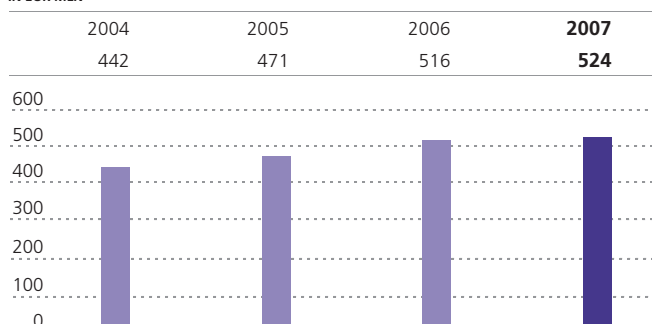
De grootste bijdrage werd geleverd door onze efficiency op het operationele vlak en in de productie, waardoor we de kosten van onze activiteiten omlaag wisten te brengen. De grondstofprijzen bleven enorm stijgen en dus keken we naar manieren om de winstgevendheid op peil te houden. Dit hield onder andere in dat we ons klantenbestand kritisch hebben doorgelicht. Ook waren we in staat een aantal prijsstijgingen door te berekenen, waardoor we onze marges konden verbeteren. Het gebruik van de inkoopkracht van Akzo Nobel is eveneens een factor van betekenis geweest. Als je veel grondstoffen koopt en daarbij gebruik kunt maken van de gecombineerde kracht van de onderneming als koper kun je daar je voordeel mee doen. We hebben nu een sterkere product portfolio en een betere concurrentiepositie.

Hoe was het jaar geografisch gezien?

We bleven het goed doen in Europa, en in Azië zijn we heel sterk. Daar groeien we zeer snel, vooral in China, een grote markt voor ons. We zijn de markt in een vroeg stadium binnengedrongen en dat is heel belangrijk geweest. In Noord-Amerika kenden we echter een moeilijk jaar vanwege de stagnatie in de huizenmarkt.

OMZET POLYMER CHEMICALS

IN EUR MLN



Een van onze grotere onderdelen is High Polymer Specialties (HPS), die de pvc-industrie voorziet van chemicaliën voor de vervaardiging van pijpen die bijvoorbeeld worden gebruikt in het leidingwerk in huizen en rioleringsystemen. Het effect was dus onvermijdelijk merkbaar. HPS levert ook aan de commerciële sector van de Amerikaanse bouwindustrie en daar was de verkoop goed, maar over het geheel genomen was er sprake van zeer beperkte groei bij HPS, omdat die activiteiten de stagnatie in de huizenmarkt niet konden compenseren. Toch beschouwen we de stagnatie als een tijdelijke gebeurtenis en blijven we investeren in Noord-Amerika.

Onze andere twee kernactiviteiten deden het beide goed. Cross-Linking Peroxides, Thermoset Chemicals en Polymer Additives zagen hun volumes groeien, terwijl onze Organometallic Specialties een goed jaar kende in termen van omzetgroei. Belangrijk is dat ons bedrijfsonderdeel zich uitbreidt en dat we veel mondialer zijn geworden dan de meeste van onze concurrenten.

Waren er nog specifieke mijlpalen in 2007?

De plannen van ons bedrijfsonderdeel voor de bouw van een tweede fabriek in Ningbo (China) werden goedgekeurd en deze zal worden gebouwd op de nieuwe multisite van Akzo Nobel. De faciliteit gaat organische peroxiden vervaardigen en de productie zal naar verwachting in 2010 van start gaan. Een andere belangrijke ontwikkeling was de voltooiing van ons recente herstructureringsprogramma. Alle kostenbesparingen zijn gerealiseerd en we stomen het bedrijf nu klaar voor een groeifase. Dat is erg spannend, omdat het een nieuwe houding vereist en nieuwe uitdagingen met zich meebrengt.

Kunt u iets zeggen over uw productpijlijn?

We werken aan verscheidene interessante projecten die veel waarde zullen toevoegen voor onze afnemers. Het is echter nog te vroeg voor ons om de details hiervan bekend te maken.

De projecten zijn gericht op verbetering van de processen van onze afnemers, de prestatie van het eindproduct of de milieueigenschappen. Dit is een terrein waarin we in de toekomst veel meer zullen investeren. In het kort komt het erop neer dat we al onze technologieën willen verbeteren en uitbreiden en nieuwe toepassingsmogelijkheden zoeken in onze kernmarkten.

Hoe verbetert u de klantgerichtheid?

Al onze lopende ontwikkelingsprojecten zijn gericht op de toekomstige behoeften van onze afnemers en het oplossen van hun problemen, die zij zelf wellicht nog niet eens onderkend hebben. We versterken dus onze focus terwijl we onszelf omvormen tot een bedrijf dat niet zozeer een product verkoopt als wel een oplossing.

Productieve pijplijn

Klantgerichtheid ligt aan de basis van alle activiteiten van Akzo Nobel en de ontwikkeling van nieuwe en effectievere oplossingen voor onze wereldwijde partners is een onlosmakelijk deel geworden van onze dagelijkse activiteiten.

Aanvullende diensten en technologieën ontwikkelen en aanbieden hoort erbij als je wilt voldoen aan de wensen van afnemers in alle bedrijfstakken.

De onlangs door Polymer Chemicals ontwikkelde continuous initiator dosing-technologie (CID) is een perfect voorbeeld van onze focus op het succes van onze afnemers. In essentie is CID een

technologie die het proces verbetert, waardoor bij de productie van pvc de output van de reactor en de kwaliteit van het product worden verhoogd.

Een gecontroleerde afgifte van bepaalde (snelle) peroxiden naar het polymerisatiemengsel op reactietemperatuur maakt een accurate controle van de polymerisatiesnelheid en de met de polymerisatie verband houdende warmteontwikkeling mogelijk, terwijl dit tevens zorgt voor een hoge harsopbrengst en een lage hoeveelheid peroxideresidu.

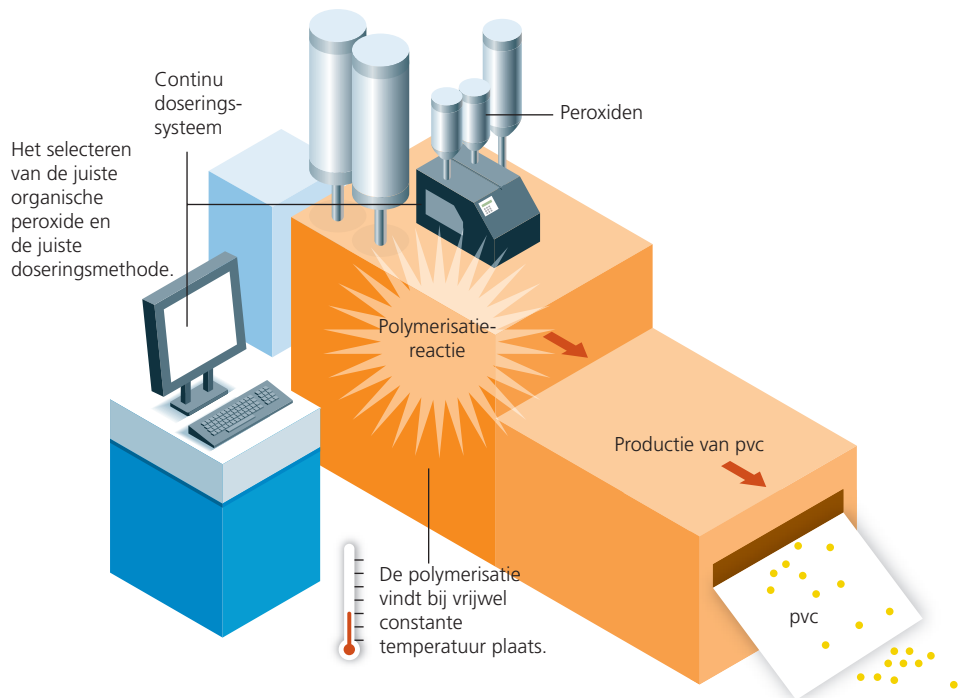
Sinds de introductie in 2006 is de CID-technologie goed ontvangen door de

pvc-industrie. Door de juiste organische peroxide en de juiste doseringscondities te kiezen, is het mogelijk de polymerisatietijd te verkorten waardoor de productiecapaciteit van de afnemer toeneemt en ook de uiteindelijke harseigenschappen verbeteren.

De hogere polymeeropbrengst die daar het gevolg van is en het lagere peroxideresidu in de hars bieden onze afnemers belangrijke operationele verbeteringen zonder grote investeringen of belangrijke wijzigingen in het bestaande proces.



CID is een technologie die het proces verbetert, waardoor bij de productie van pvc de output van de reactor en de kwaliteit van het product verhoogd worden.



Achter de schermen

De hectiek die de afgelopen 12 maanden van transformatie bij Akzo Nobel achter de schermen plaats had is goeddeels ongemerkt voorbijgegaan aan de buitenwereld. Maar alleen al de omvang van de collectieve inspanningen verdient vermeld te worden, omdat deze van cruciaal belang geweest is om de onderneming in staat te stellen met succes te onderhandelen in een van de meest roerige perioden uit haar lange bestaansgeschiedenis.

Om enig inzicht te geven in de enorme bijdrage die de transformatie van alle bedrijfsonderdelen binnen de onderneming heeft geleverd, leggen sleutelfiguren binnen de corporate staf uit hoe een solide dagelijkse praktijk en zorgvuldig management hebben bijgedragen aan het aanhoudende succes van Akzo Nobel.

1 TON GEURTS DIRECTOR OF SOURCING

“Voor Akzo Nobel Sourcing was 2007 een druk jaar vanwege de implementatie van de juiste aansturing, structuur en systemen van het nieuwe inkoopapparaat. Onze rol is om de behoeften van de bedrijfsonderdelen zo effectief mogelijk te ondersteunen, proactief met hen samen te werken en zo goed mogelijk bij te dragen aan hun resultaten. Wij beschikken over een bestuursmodel waarin we een Procurement Council hebben, bestaande uit de Purchasing Directors die alle business units vertegenwoordigen, aangevuld met het Management Team van Sourcing. Samen fungeren wij als de gezamenlijke eigenaren van de totale uitgaven van Akzo Nobel.

Naast de afronding van werkstromen, de finetuning van de organisatorische opzet en de implementatie van de juiste processen hebben wij ook de besparingsconventies gestandaardiseerd en een business intelligence team geformeerd. Het is echt een wereldwijde operatie en wij zorgen ervoor dat de inkoopfunctie een geïntegreerd onderdeel wordt binnen onze business, omdat het namelijk ook business is.”

2 PAUL GRIMMELIKHUIZEN DIRECTOR OF INTERNAL AUDIT

“Akzo Nobel legt sterk de nadruk op interne controle. Het is onze verantwoordelijkheid om de doeltreffendheid te beoordelen van deze interne controles binnen de gehele organisatie. Er is één wereldwijd auditteam, dat voor elke lokatie dezelfde procedures en methoden hanteert en daarbij gebruikmaakt van dezelfde hulpmiddelen. Er bestaan nogal eens misverstanden over interne

audits. Onze verantwoordelijkheid bestaat niet uit het controleren van de cijfers. Wij beoordelen de processen en een externe accountant voert de controle op de jaarrekening uit. Wij controleren de pijplijnen en onze externe accountant controleert het resultaat.

Wij krijgen nu meer kwaliteit uit onze controles en kunnen zo meer waarde toevoegen aan de activiteiten door hun processen door te lichten. Wij hebben ook de functie van business unit auditor ingesteld, waardoor wij beter inzicht krijgen in wat er overall binnen de onderneming gebeurt. Hierdoor kunnen wij onze audits focussen en een meer risicogerichte aanpak volgen.”

3 HEIKO HUTMACHER SENIOR VICE-PRESIDENT OF HUMAN RESOURCES

“Een van de belangrijkste aandachtsgebieden binnen Human Resources is de voortgang van het Talent Factory-initiatief binnen de onderneming te stimuleren. In essentie betekent het dat wij ernaar streven om één Akzo Nobel-cultuur te creëren en de Talent Factory vormt hiervan een cruciaal onderdeel.

Essentieel in dit streven naar voortdurende verbetering van medewerkers is ons beoordelingsproces, de Performance & Development Dialog, waaraan nu alle medewerkers van Akzo Nobel deelnemen. Het is een perfect voorbeeld van hoe de onderneming het concept van één cultuur werkelijkheid maakt door één best practice-programma te nemen en dit wereldwijd te introduceren. Op dit moment is het belangrijk dat wij dit voor de activiteiten en de medewerkers waarmaken en dat wij de volgende stap zetten door wereldwijd nog meer middelen en processen beschikbaar te stellen.



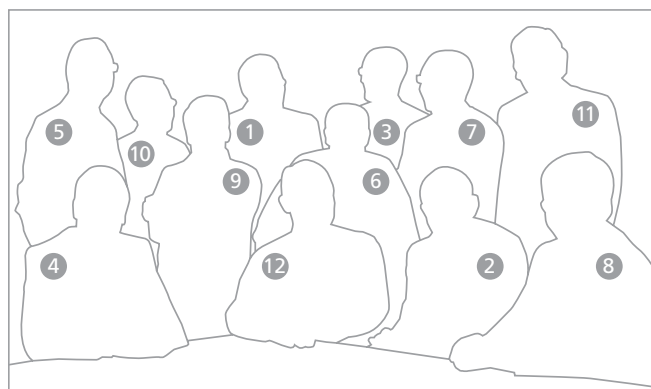
Een belangrijke taak in dit verband is mensen de gelegenheid bieden op andere terreinen binnen de onderneming te werken om zo ook op een andere manier de cultuur van hoge prestaties binnen Akzo Nobel te stimuleren, met een duidelijke focus op de ontwikkeling van talent en leiderschap.”

4 JO LENNARTZ
DIRECTOR OF TECHNOLOGY

“Met de benoeming in 2007 van een Director of Technology gaf Akzo Nobel een duidelijk signaal af dat technologie essentieel is voor het succes van de onderneming.

Je zou kunnen zeggen dat technologie dé motor vormt achter onze voorsprong op de concurrentie en nu hebben wij de mogelijkheid onze focus te versterken en de enorme bron van talent aan te boren die aanwezig is onder de mensen die op dit terrein voor ons werken.

Nu de organisatie is vormgegeven en de Technology-functies aan één verantwoordelijke manager rapporteren, hebben wij een perfecte basis gelegd om op voort te bouwen. Wij willen meer mogelijkheden creëren voor mensen om van elkaar te leren en kruisbestuiving en synergie te stimuleren. Wij werken ook aan het opzetten van een sterker extern netwerk, bijvoorbeeld met universiteiten en andere kennisinstituten. Door nauwer samen te werken, kunnen wij nog meer waarde halen uit de capaciteiten die overal in de onderneming aanwezig zijn.”



5 JOHN MCLAREN
DIRECTOR OF CORPORATE COMMUNICATIONS

“Het is een ongelooflijk jaar geweest voor de onderneming en als Corporate Communications hebben we veel aandacht besteed aan het uitleggen van de strategische koers van Akzo Nobel aan al onze aandeelhouders. Het is van wezenlijk belang dat iedereen, zowel binnen als buiten de onderneming, een duidelijk beeld heeft van wat wij doen, waarom we het doen en hoe we het doen. Als afdeling zijn we op verscheidene vlakken actief, zoals interne communicatie, mediarelaties, corporate branding, digitale media en evenementen, maar het basisprincipe van duidelijke en effectieve communicatie geldt voor al deze terreinen. Kwaliteit is een andere voorwaarde, maar dat geldt natuurlijk overal binnen onze organisatie.

In zekere zin kan 2007 behalve als jaar van transformatie ook beschouwd worden als voorbereidend jaar. De verkoop van Organon BioSciences, de overname van ICI en de verplaatsing

van het hoofdkantoor van de onderneming hebben allemaal vorm gegeven aan de toekomst van Akzo Nobel. Maar de onderneming blijft zich natuurlijk focussen en transformeren. De uitdaging zal zijn om die verandering duidelijk voor het voetlicht te brengen en effectief de strategische visie van de onderneming uit te dragen.”

6 KEITH NICHOLS
SENIOR VICE-PRESIDENT OF FINANCE

“De enorme veranderingen binnen de hele onderneming vormden natuurlijk de kern van de activiteiten van onze afdeling in 2007, hoewel ook voor de normale gang van zaken genoeg te doen was. Een mogelijkheid als deze, om een grote beursgenoteerde onderneming als Akzo Nobel strategisch zo anders te positioneren, doet zich waarschijnlijk slechts een keer in je leven voor en hoewel het een echte uitdaging was, verliep alles eigenlijk relatief soepel.

Binnen elk van de afzonderlijke gebieden Tax, Treasury, Investor Relations en Insurance waren er ook specifieke zaken die de aandacht opeisten. Bij Tax speelde bijvoorbeeld een aantal kwesties die te maken hadden met de ontvlechting van Organon BioSciences, terwijl bij Treasury gekeken werd naar de eigen ontwikkeling en het doorlichten van processen. De focus op het creëren van één Akzo Nobel betekende dat Insurance ook nauwer ging samenwerken met andere functionele terreinen, zoals Sourcing, en deze combinatie zorgde ervoor dat onze inkoopkracht werd benut voor de vernieuwing van onze verzekeringscontracten in 2008.

Wij richten ons nu op meer standaardisatie en transparantie om zo operationele efficiency te bereiken, toegevoegde waarde te creëren en toekomstige uitdagingen aan te gaan.”

7 MARTIN POTTER
DIRECTOR OF CORPORATE CONTROL

“In 2007 hebben wij voortdurend veranderingen doorgevoerd om één gefocust Control & Accounting team te vormen. Wij maken niet langer gebruik van verschillende werkwijzen of modellen voor de diverse bedrijfssegmenten. In plaats daarvan hebben wij een goed afgestemde organisatie, met één manier van werken en nadruk op specifieke vaardigheden.

Het team is actief op vier vlakken: external reporting, ter ondersteuning van de CFO; het corporate accounting team, dat de consolidatie regelt en alle interne verslaggeving behandelt; internal control, dat een juiste “in control”-omgeving faciliteert; en economic affairs, dat ondersteuning biedt aan de besluitvorming en informatiebehoeften van de Raad van Bestuur en de corporate staf.

Het geheel leidde tot een constante verbetering van de kwaliteit van bestuur en controle en de verdere standaardisatie van het proces van de administratieve verwerking en verslaglegging binnen de onderneming. Voor 2008 zijn nog meer verbeteringen gepland. Een andere belangrijke ontwikkeling was de beslissing van de onderneming om de beursnotering aan NASDAQ te beëindigen en de registratie bij de SEC in te trekken. Nu we geen Amerikaanse notering meer hebben, kunnen we onze “in control”-structuren op een efficiëntere en effectievere manier vormgeven, waarbij we onze visie op een sterk bedrijfsmanagement benadrukken.”

8 PIET SCHALKWIJK
DIRECTOR SPECIAL PROJECTS & DIRECTOR
INTELLECTUAL PROPERTY

“Naar mijn mening was de aankondiging in augustus van de voorgenomen overname van ICI de mijlpaal van het jaar voor de onderneming. Vanaf dat moment zijn we, in afwachting van de definitieve overeenkomst, begonnen voorbereidingen te treffen voor de integratie om meteen aan de slag te kunnen zodra de transactie afgerond was.

Als integratieleider zie ik duidelijk dat de focus van het proces lag en nog steeds ligt op het creëren van één onderneming en één team, waarbij het beste wat Akzo Nobel en ICI samen te bieden hebben de basis van de nieuwe onderneming vormt. Want integratie is niet alleen een kwestie van groter worden. Het gaat ook om verbetering.

In de praktijk is dit een behoorlijk complexe overeenkomst en een aantal aspecten, zoals het doorverkopen van activiteiten aan Henkel, wordt pas in de loop van 2008 afgerond. Maar we hadden al in een vroeg stadium de aanpak voor de integratie en de synergie-doelstellingen bepaald. Ook wilden we snel duidelijkheid scheppen over de toekomstige invulling van de leiding van de gezamenlijke organisatie, met name de voorgestelde samenstelling van de nieuwe Raad van Bestuur en degenen die rechtstreeks aan hen rapporteren. Dit zijn allemaal cruciale stappen aan het begin van een integratieproces. Goede communicatie naar alle medewerkers over de hele wereld was eveneens van het grootste belang.

In dezelfde maand waarin de overname van ICI aangekondigd werd, verhuisden we ook het hoofdkantoor van de wereldwijde Akzo Nobel-organisatie van Arnhem naar Amsterdam. Ook dit was een dankbaar project vol uitdagingen en staat symbool voor de vorming van het nieuwe Akzo Nobel.”

9 JAN KAREL VAN DER STAAY
GENERAL COUNSEL

“De juridische functie bij Akzo Nobel kent twee belangrijke aspecten. Wij moeten de onderdelen, via hun eigen specifieke juridische managers, ondersteunen bij de normale gang van zaken. Het is duidelijk dat wij ook de juridische integriteit van de onderneming moeten waarborgen in nauwe samenwerking met onze collega’s van de andere corporate afdelingen.

Die interactie is belangrijk want alle corporate stafafdelingen moeten voortdurend samenwerken om een coherente visie voor de onderneming te kunnen blijven voeren. We moeten een gezamenlijke, consistente en duurzame aanpak hebben die ervoor zorgt dat de onderneming klaar is voor de toekomst.

Als afdeling hebben wij in wezen te maken met externe wetgeving en interne regels en grondbeginselen. Uiteindelijk komt het echter allemaal neer op individueel zakelijk gedrag. Het gaat om transparantie, integriteit, verantwoordelijkheid krijgen en nemen. Een cultuur van naleving stimuleren en bewaken. Alles is gericht op het belang van de activiteiten binnen de context van het belang van de groep als geheel.”

10 BILL STUBBINS
DIRECTOR OF INFORMATION MANAGEMENT

“Al enige jaren loopt er een continu project om meer uniformiteit te creëren binnen de IT bij Akzo Nobel. Zowel qua kosten als efficiency zijn de voordelen van een uniforme IT-infrastructuur aanzienlijk. In 2007 hebben we enorme vooruitgang geboekt. Aan het begin van het jaar slaagden we erin een belangrijke mijlpaal te behalen: 1.000 sites over de hele wereld zijn nu op één enkel netwerk aangesloten. Het zogenoemde OneHub-programma, dat ervoor zorgt dat de onderneming met leveranciers en afnemers kan communiceren voor e-business, is een ander succes.

OneVoice, het project voor de combinatie van telefoondiensten, komt in een versnelling en ook ons OneWeb-project, waarmee we één wereldwijd geïntegreerd intranet opzetten, komt nu goed op gang. Andere belangrijke projecten in de pijplijn richten zich op IT-beveiliging, data centers en eindgebruikers. Deze zullen een belangrijke invloed gaan hebben in de nabije toekomst.

Om in een wereldwijd opererende onderneming als Akzo Nobel effectieve shared services tot stand te brengen en echte samenwerking te bevorderen is een uitdaging, maar ons succes bewijst dat iedereen baat heeft bij uniforme samenwerking.”

11 ANDRÉ VENEMAN
DIRECTOR OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

“Duurzaamheid werkt diep door in alle activiteiten van Akzo Nobel. De onderneming is het stadium van het opzetten van basissystemen voor governance, naleving en solide risico- en reputatiemanagement voorbij. Om een echte leider te zijn, moet je begrijpen dat succes niet alleen voortkomt uit integriteit, maar ook uit het grijpen van de kansen die duurzaamheid te bieden heeft.

In 2007 behaalden wij de eerste plaats op de ranglijst van chemische bedrijven op de Dow Jones Sustainability Index. We worden nu erkend als lid van deze selecte groep industrieleiders. Over de hele wereld vormen HSE-normen een integraal onderdeel van de organisatie, maar we kunnen ook meer dan 100 voorbeelden laten zien die tonen dat we overal in de wereld milieu-efficiënte oplossingen bieden voor onze afnemers.

Deze gemeenschappelijke aanpak is erop gericht zo economisch mogelijk te werken en de gevolgen voor het milieu zo gering mogelijk te laten zijn. In een wereld waarin ondernemingen met unieke mogelijkheden om duurzame waarde te creëren zullen floreren, zet Akzo Nobel alles op alles om voor alle belanghebbenden succesvol te zijn in de toekomst.”

12 DEREK WELCH
DIRECTOR OF CORPORATE STRATEGY

“Ieder jaar waarin onderhandeld wordt over contracten met een totale waarde van meer dan EUR 27 miljard kan met recht historisch genoemd worden en 2007 was dat zeker. Maar we kunnen ook stellen dat de zware klus nog niet geklaard is. De uitdaging is nu om ervoor te zorgen dat de getransformeerde, meer gefocuste onderneming ook werkt. We moeten de onderneming goed integreren en de synergiemogelijkheden benutten. Er is dus nog veel te doen voordat het eindpunt van de ingeslagen weg is bereikt.

Eigenlijk begon die reis al in 2004, toen Akzo Nobel de portfolio van Chemicals herschikte, gevolgd door de reorganisatie bij Decorative Coatings. Dat was in feite het begin van een langdurig veranderingsproces, omdat daarmee het fundament gelegd werd voor wat we nu doen. Natuurlijk betekent de verdergaande integratie niet dat de deur naar andere ontwikkelingen gesloten is. We houden nog steeds onze ogen open voor andere mogelijkheden die op ons pad komen, omdat de onderneming zal blijven groeien, zowel op eigen kracht als door overnames.”

Duurzaamheid bij Akzo Nobel: Overzicht voor investeerders



Akzo Nobel is goed gepositioneerd om duurzame groei te versnellen. Wij bouwen voort op onze sterke marktposities en merken, onze klantgerichte cultuur en ons vermogen om te transformeren, waarbij onze strategie voor duurzaamheid zich richt op waardecreatie en competitiviteit.

De globalisering en steeds maar toenemende concurrentie leiden tot zeer uiteenlopende duurzaamheidsrisico's en kansen tussen en binnen de verscheidene sectoren. Ons duurzaamheidsrapport over 2007 is daarom gericht op investeerders. Het gaat erom hoe we omgaan met belangrijke risico's op het gebied van milieu, sociaal beleid en goed ondernemingsbestuur (ESG), hoe onze activiteiten duurzame waarde creëren, hoe we rekening hielden met duurzaamheidsaspecten bij de overname van ICI en hoe we duurzame groei versnellen om nog competitiever te worden.

Duurzaamheidsmanagement

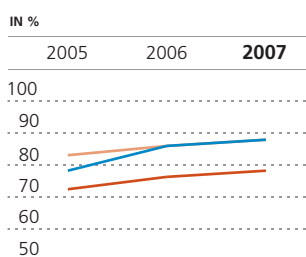
Akzo Nobel's uitgebreide beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) wordt vormgegeven via een strikte en effectieve bestuursstructuur met vertegenwoordiging vanuit de Raad van Bestuur, de corporate staf en business unit managers. Belangrijke duurzaamheidskwesties vormen een integraal onderdeel van de dagelijkse planning van de onderdelen en van de niet-financiële Letter of Representation. In 2007 is ons duurzaamheidsmodel grondig doorgelicht door onze externe accountant om een hoge waarborg te bereiken. De vergaande integratie van duurzaamheid in onze bedrijfscycli droeg aanzienlijk bij aan het behalen van de eerste plaats op de Dow Jones Sustainability Indexes.

Management van talent

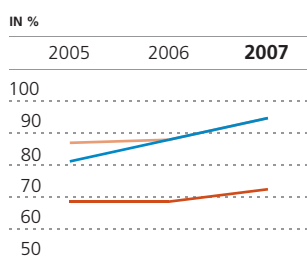
De markten waarin wij actief zijn veranderen voortdurend en daarom is het zaak de meest talentvolle medewerkers te contracteren en ervoor te zorgen dat zij zich voortdurend verder kunnen ontplooiën. De ontwikkeling van ons personeel is daarom een topprioriteit voor onze onderneming. We investeren aanzienlijk in het opzetten en onderhouden van de "talent factory" die wij nodig hebben om onze marktposities en ambities veilig te stellen.

CIJFERS DJSI WORLD INDEXES EN ONTWIKKELING AKZO NOBEL

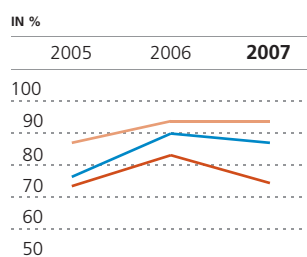
TOTAALSORE



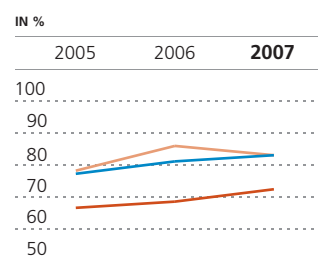
ECONOMISCHE FACTOREN



MILIEUFACTOREN



SOCIALE FACTOREN



■ Akzo Nobel ■ Beste score ■ Laagste score



CO₂-strategie

Van de vele duurzaamheidsaspecten is onze strategie voor CO₂ een van de topprioriteiten. Efficiënt energieverbruik en weinig of geen CO₂-uitstoot zijn kritische prestatie-indicatoren (KPI's). In 2005 heeft Akzo Nobel voor deze KPI's doelen gesteld voor 2010. In 2007 bedroeg de totale energierekening voor Akzo Nobel EUR 750 mln, ofwel 10% van de totale operationele kosten. Vergeleken met het uitgangsjaar 1990 is de efficiency van ons energieverbruik met 21% verbeterd.

De bijdrage van verscheidene van onze producten aan de vermindering van de CO₂-uitstoot van onze afnemers is zelfs nog opvallender. De toenemende vraag naar producten die de CO₂-uitstoot van onze afnemers verminderen opent een nieuw perspectief voor toekomstige kansen.

In 2008 zullen wij onze CO₂-strategie opnieuw tegen het licht houden en ook bekijken wat het CO₂-effect is van enkele van onze belangrijkste waardeketens.

Waarde creëren door efficiënte milieu oplossingen

Efficiënte milieu-oplossingen helpen waarde te creëren voor onze activiteiten en onze afnemers. Uit een eerste analyse blijkt dat 18% van onze omzet gebaseerd is op producten die een duidelijk betere milieuprestatie hebben in vergelijking met concurrerende hoogwaardige kwaliteitsproducten in onze markten. Zij bieden mogelijkheden voor omzetgroei vanwege hun verbeterde prestatie op terreinen zoals het gebruik van grondstoffen, productieprocessen en productinnovatie. Ons doel is om het aandeel milieuvriendelijke oplossingen te vergroten tot ten minste 30% van de omzet in 2015.

Door aanpassing van hun portfolio's hebben onze onderdelen geanticipeerd op zowel wetgeving op het terrein van chemicaliën (REACH en Global Harmonizing System) als op de EG-richtlijn voor VOS in 2010. Hiermee voldoen wij dus ruim op tijd aan nieuwe regelgeving. Op de langere termijn zullen de kosten van naleving naar verwachting ruimschoots worden gecompenseerd door nieuwe kansen.

Duurzame toeleveringsketens

Conform onze doelstelling uit 2004 heeft in 2007 meer dan 80% van alle leveranciers van Akzo Nobel ons leveranciersbeleid getekend, waarmee een productbesteding van EUR 4 miljard is gemoeid. Dit leveranciersbeleid omvat relevante ESG-aspecten. Een volgende stap, onderdeel van ons World Class Purchasing Policy inkoopbeleid van wereldformaat, is een programma waarbij we bezoeken afleggen bij belangrijke leveranciers om de voordelen van ESG te promoten en partnerships te creëren. Zo vormen onze activiteiten een gezonde leveranciersbasis die ze in staat stelt concurrerend te zijn in zowel bestaande als opkomende markten.

De sector chemische industrie van de DJSI telt ongeveer 90 ondernemingen. Lidmaatschap is voorbehouden aan de 10% beste ondernemingen met de hoogste scores voor prestaties op ESG-gebied.

Na het due diligence-onderzoek naar duurzaamheid als onderdeel van de overname, hebben Akzo Nobel en ICI geconstateerd dat de nieuwe onderneming zal profiteren van de sterke punten van beide ondernemingen op het gebied van duurzaamheid.

Business Principles

Kernwaarden

Akzo Nobel wil voldoen aan hoge eisen met betrekking tot gedrag en resultaten, gebaseerd op de kernwaarden van de onderneming.

Deze kernwaarden zijn:

- Ondernemingsgeest
- Persoonlijke integriteit
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Verantwoordelijkheden

Akzo Nobel wil op lange termijn waarde creëren voor afnemers, aandeelhouders, medewerkers en samenleving, vanuit de overtuiging dat duurzame winstgevendheid essentieel is voor de continuïteit van de onderneming.

We zetten ons in voor het succes van onze afnemers. In dit verband zijn wij verantwoordelijk voor het leveren van hoogwaardige producten en diensten, in termen van prijs en kwaliteit die voldoen aan hoge gezondheids-, veiligheids- en milieueisen.

We bieden onze aandeelhouders een aantrekkelijk rendement op hun investering. Bij ons handelen laten we ons mede leiden door de verwachtingen van onze investeerders.

We brengen een aantrekkelijke werkomgeving voor onze medewerkers tot stand. In dit verband dragen we verantwoordelijkheid voor werving, aanstelling en doorgroei van medewerkers op basis van bewezen geschiktheid van de kandidaat voor de functie, voor bevordering van hun individuele en professionele ontwikkeling en voor veilige en gezonde arbeidsomstandigheden. Tevens rekenen we het tot onze verantwoordelijkheid om elke vorm van intimidatie en van uitbuiting door kinderarbeid te verbieden.

We voeren onze activiteiten uit op maatschappelijk verantwoorde wijze. Dit betekent dat we ons houden aan de wetten van de landen waarin we opereren en dat we – conform de legitieme rol van het bedrijfsleven – de fundamentele rechten van de mens ondersteunen. In het kader van onze inzet voor duurzame ontwikkeling, besteden we adequate aandacht aan gezondheids-, veiligheids- en milieuvraagstukken en zetten we ons in om een bijdrage te leveren aan duurzame ontwikkeling.

Vrij ondernemerschap

Akzo Nobel ondersteunt de principes van vrij ondernemerschap en eerlijke concurrentie. Het doel van de onderneming is sneller, beter en duidelijker dan de concurrentie tegemoet te komen aan de behoeften van de klant. Akzo Nobel concurreert fel maar eerlijk binnen de wettelijk voorgeschreven mededingingsregels.

Zakelijke integriteit

Akzo Nobel staat blijvend garant voor de integriteit en eerlijkheid in alle aspecten van het handelen van de onderneming:

- Omkoping of elke andere vorm van onethisch zakendoen is verboden
- Akzo Nobel-medewerkers worden geacht situaties te vermijden waarin hun privé- of financiële belangen in conflict kunnen komen met het ondernemingsbelang
- Alle zakelijke transacties moeten volgens de boekhoudkundige regels van de onderneming en in overeenstemming met de lokale wetten zorgvuldig en volledig worden vastgelegd. Accountantscontroles kunnen plaatsvinden.

Maatschappelijke activiteiten

Akzo Nobel-bedrijven worden aangemoedigd om maatschappelijke activiteiten te ondersteunen.

Medewerkers moeten de gelegenheid krijgen om actief deel te nemen aan bijvoorbeeld maatschappelijke en educatieve programma's, tenzij door de deelname aan deze activiteiten een belangenconflict ontstaat. Akzo Nobel-bedrijven mogen geen financiële ondersteuning verlenen aan politieke partijen of aan hun instituten, instellingen of vertegenwoordigers.

Communicatie

Met het oog op de draagwijdte van de activiteiten, de invloed hiervan op alle betrokkenen en de openbare rol van de onderneming, erkent Akzo Nobel het grote belang van goede communicatie. Akzo Nobel-bedrijven zetten zich derhalve in voor tijdige, open en feitelijke communicatie, tenzij zwaarwichtige redenen zich daartegen verzetten.

Naleving

De Raad van Bestuur zal het management zakelijke verliezen die voortvloeien uit naleving van de Business Principles niet aanrekenen. Verder zal de Raad van Bestuur erop toezien dat medewerkers geen nadeel ondervinden van het melden van (mogelijke) overtredingen van de Business Principles.

Akzo Nobel Art Foundation



Tom Heerschop – 'Z.T. 2005/044' – gemengde techniek –
70 x 98 - 2005 – Collectie: Akzo Nobel Art Foundation



Tony Matelli – 'Hopes and Dreams' – urethaan, draad, papier, vinylverf –
290 x 218 x 142 – 1999 – Collectie: Akzo Nobel Art Foundation

Een inspirerende werkomgeving

Een bijzonder aspect van Akzo Nobels streven naar duurzaamheid is de verhouding tussen de onderneming en de kleurrijke wereld van de kunst. De bedrijfscollectie van de Akzo Nobel Art Foundation (opgericht in 1995) dient als bron van inspiratie en creatieve bezinning voor de medewerkers en bezoekers van de werkomgeving. Ook vormt de collectie een weerspiegeling van het begrip dat geavanceerde productontwikkeling gebaseerd is op eenzelfde soort inspiratie en onafhankelijk denken als men vindt in de stimulerende wereld van de kunst. In de woorden van Joseph Beuys: "Ieder persoon heeft creatieve talenten, iedereen is op zijn eigen gebied een kunstenaar".

Onafhankelijk extern onderzoek naar de doelmatigheid van de bedrijfsorganisatie wees uit dat de kunstcollectie van Akzo Nobel als een belangrijk instrument wordt gezien bij de verwezenlijking van de wens van Akzo Nobel om jong talent te steunen en een inspirerende werkomgeving voor de medewerkers te creëren.

Uit een studie van een student aan de Universiteit van Groningen, met toestemming uitgevoerd onder Akzo Nobel-medewerkers, bleek dat alle geënquêteerden van mening waren dat kunst de werkomgeving aantrekkelijker en inspirerender maakt. Zo zei de heer F.J. Duijnstee: "Als voorzitter van de OR voor het Hoofdkantoor vind ik dat het kunstbeleid een essentieel onderdeel vormt van het ethos dat de werkomstandigheden binnen deze organisatie bepaalt."

Ook wordt de kunstcollectie beschouwd als een verantwoorde investering in termen van sociale verantwoordelijkheid en financieel beheer, hoewel dit niet het eerste oogmerk was. Uitgaande van het principe dat kunst en cultuur een afspiegeling vormen van de interessantste ontwikkelingen in de maatschappij voegt Akzo Nobel de daad bij het woord en steunt jonge internationale kunstenaars.

Risicomanagement

Onbekende risico's vormen een bedreiging; bekende risico's zijn een managementissue

Het nemen van risico's is inherent aan het ondernemerschap. Door het nemen van verantwoorde risico's streven wij naar duurzaamheid van onze onderneming. Risicomanagement is een van de belangrijkste onderdelen van Akzo Nobels corporate governance. Dit vereist een goede balans tussen ondernemingsgeest en de risico's die bij zakelijke activiteiten gelopen worden. Wij besteden veel aandacht aan bedrijfsrisico's en interne controleprocedures, die bedoeld zijn om de transparantie van onze activiteiten te bewaken.

Raamwerk van Akzo Nobels risicomanagement

Met behulp van ons raamwerk voor risicomanagement willen wij een redelijke mate van zekerheid verschaffen dat onze bedrijfsdoelstellingen kunnen worden gehaald en dat onze verplichtingen aan afnemers, aandeelhouders, medewerkers en de samenleving kunnen worden nagekomen. Het raamwerk van Akzo Nobels risicomanagement omvat de volgende onderdelen:

- **Beleid.** Ons risicomanagementbeleid beoogt ervoor te zorgen dat wij risico's tijdig onderkennen, de betekenis ervan kunnen inschatten, ze op juiste wijze kunnen beoordelen en dat de relevante verantwoordelijke medewerkers op alle niveaus binnen de onderneming er op een effectieve manier op kunnen reageren.
- **Proces.** Ons risicomanagementproces biedt een gestructureerde aanpak van het opsporen en beoordelen van risico's, de beoordeling van het toezicht op en de maatregelen tegen risico's. Het is een managementproces dat op alle niveaus en projectgebieden binnen de organisatie kan worden toegepast en de mogelijkheid biedt voor het delen van best practices en kennis.
- **Taalgebruik.** Eenduidig taalgebruik rondom risico's vergemakkelijkt de communicatie en besluitvorming over risico's.
- **Verantwoordelijkheden.** Bij Akzo Nobel zijn managers op alle niveaus verantwoordelijk voor risicomanagement als integraal onderdeel van hun dagelijkse activiteiten en besluiten. Alle managers krijgen duidelijkheid over de grenzen die de handels- of keuzevrijheid of keuze afbakenen voor het nemen of aanvaarden van risico's. De risicogrenzen worden aangegeven door Akzo Nobels Company Statement, Business Principles, interne autorisatieschema's en de Corporate Directives.
- **Rapportage.** De risicorapportage omvat de veronderstelde kans, de verwachte invloed en de effectiviteit van de bestaande controlemaatregelen voor risico's. De rapportage over deze onderdelen en over deze voorzorgs- en herstelmaatregelen vormt een vast onderdeel van onze Business Planning & Review-cyclus.

- **Zekerheid.** Jaarlijks wordt door het lijnmanagement zekerheid gegeven over de mate van naleving van het risicomanagementbeleid. Het interne controlesysteem, de auditprocedures en de onafhankelijke beoordelingen verschaffen een redelijke mate van zekerheid met betrekking tot de effectiviteit van ons risicomanagementraamwerk.
- **Controle, ontwikkeling en ondersteuning.** De risicomanagementfunctie van Akzo Nobel bestaat uit een Corporate Risk Manager die wordt bijgestaan door een centrale staf en experts bij de business units. De corporate staf voor risicomanagement bewaakt het risicomanagementproces en ondersteunt en ontwikkelt het raamwerk dat managers in staat stelt hun verantwoordelijkheden te vervullen door hulpmiddelen, training, faciliteiten en kennis aan te bieden.

Ons raamwerk voor risicomanagement is in overeenstemming met het Enterprise Risk Management – Integrated Framework van COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). De procedures en uitkomsten worden geëvalueerd door de Raad van Bestuur en besproken door de Raad van Commissarissen.

Het raamwerk van Akzo Nobels risicomanagement is volledig ontwikkeld. In 2008 zal de focus liggen op de implementatie van het raamwerk in de nieuw verworven bedrijfsonderdelen.

Belangrijke risicofactoren

Binnen Akzo Nobel kan een grote diversiteit aan risicofactoren worden onderscheiden. Elk daarvan kan wezenlijke invloed hebben op een bepaalde business unit zonder dat er sprake hoeft te zijn van een materieel belang voor de onderneming als geheel.

Onder uitdrukkelijke vermelding dat dit geen uitputtende opsomming is, geven wij hieronder een overzicht van de belangrijkste risicofactoren. Er kunnen zich risico's voordoen die de onderneming nog niet volledig heeft kunnen beoordelen en die momenteel worden geacht geen wezenlijke invloed te hebben, maar die in een later stadium een materieel nadelig effect zouden kunnen hebben op de resultaten van de onderneming. De risicomanagementsystemen van de onderneming proberen dergelijke risico's tijdig te onderkennen.

RAAMWERK VAN AKZO NOBELS RISICOMANAGEMENT



BELANGRIJKE RISICOFACTOREN VASTGESTELD DOOR AKZO NOBEL

Risicofactoren	Intern	Extern
Strategisch	Implementatie van strategie Onderkenning van belangrijke transformerende technologieën Integratie van overnames	Wereldwijde economische recessie Internationale activiteiten Ondersteuning belanghebbenden
Operationeel	Mensen aantrekken en vasthouden Projectmanagement van veranderingen Productierisico's Inkoop grondstoffen Wijziging kostenstructuur	Milieurisico's Productrisico's Negatieve publiciteit Verschillen in energieprijzen Seizoensinvloed
Financieel		Belastinggeschillen, rechtszaken, schadeloosstelling, garanties, overheidsingrijpen Valutakoersschommelingen Rentewijzigingen Pensioenen Credit rating
Naleving		Wet- en regelgeving

Vastgestelde risico's**Risicomanagement**

Strategische risico's

Extern

Een wereldwijde economische recessie kan een schadelijk effect hebben op de activiteiten van de onderneming en de bedrijfsresultaten.

De onderneming is internationaal actief en daarom blootgesteld aan een verscheidenheid van risico's, waarop zij in veel gevallen geen invloed heeft en die de onderneming schade kunnen berokkenen.

Als de onderneming voor haar strategie geen steun krijgt van de belanghebbenden kan dat een negatieve uitwerking hebben op de onderneming en haar activiteiten.

> De onderneming tracht haar activiteiten geografisch te spreiden om zo kansen te benutten en het risico van politieke of economische instabiliteit te verkleinen.

> De onderneming probeert een duidelijke strategie vast te stellen en uit te voeren en zoekt steeds de dialoog op met belanghebbenden.

Intern

Het niet kunnen uitvoeren van de strategische plannen kan de onderneming en haar activiteiten nadelig beïnvloeden.

De onderneming zou niet in staat kunnen zijn belangrijke transputerende technologieën te onderkennen.

Succes kan uitblijven bij de integratie van overgenomen activiteiten en niet de volledige synergie-effecten opleveren.

> De haalbaarheid van de strategische plannen van de onderneming wordt voortdurend in de gaten gehouden door de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Specifieke aandacht wordt gegeven aan macro-economische ontwikkelingen, algemene marktontwikkelingen, geografische spreiding, opkomende markten, politieke risico's, toekomstige overnames en desinvesteringen.

> De onderneming streeft steeds naar duurzame groei door research en ontwikkeling, productie en verkoop van nieuwe producten en voegt regelmatig nieuwe activiteiten en technologieën toe via samenwerkingsverbanden, joint ventures of overnames.

> Wij besteden veel aandacht aan integratie van overnames omdat dit een voorwaarde is voor het realiseren van de beoogde resultaten. Akzo Nobels beleid en richtlijnen worden onmiddellijk geïmplementeerd bij nieuw verworven onderdelen.

Vastgestelde risico's

Risicomanagement

Operationele risico's

Extern

- | | | |
|--|-------------|---|
| <p>Seizoensinvloeden kunnen een nadelig effect hebben op de bedrijfsresultaten van de onderneming.</p> | <p>></p> | <p>De activiteiten van de onderneming zijn gedeeltelijk seizoensgebonden vanwege de invloed van het weer. Een terugval in inkomsten kan niet altijd in hetzelfde verslagjaar gecompenseerd worden.</p> |
| <p>Verschillen in energieprijzen vormen een risico voor de concurrentiepositie van verscheidene chemische activiteiten van de onderneming.</p> | <p>></p> | <p>De onderneming runt enkele energie-intensieve bedrijven. Een ongelijkheid in energietarieven kan de concurrentiepositie van deze bedrijven beïnvloeden.</p> |
| <p>Negatieve publiciteit en beschadiging van handelsmerken van de onderneming kunnen activiteiten en resultaten treffen.</p> | <p>></p> | <p>De gevarieerde portfolio van de onderneming, het merkenbeleid en responsmanagementsysteem verschaffen een zekere mate van bescherming.</p> |
| <p>Claims uit productaansprakelijkheid kunnen Akzo Nobels activiteiten en bedrijfsresultaten negatief beïnvloeden.</p> | <p>></p> | <p>Momenteel is de onderneming betrokken bij een aantal productaansprakelijkheidszaken. De onderneming is echter van mening dat eventuele, nu nog niet verantwoorde kosten en verplichtingen geen wezenlijke invloed zullen hebben op de geconsolideerde financiële positie. De onderneming voert een centraal beleid om de verzekeringsdekking te optimaliseren.</p> |
| <p>Door de aard van haar activiteiten blijft Akzo Nobel milieurisico's lopen.</p> | <p>></p> | <p>De onderneming gebruikt gevaarlijke stoffen, chemicaliën en biologische en toxische verbindingen bij diverse productontwikkelingen en fabricageprocessen. We zijn en worden nog steeds geconfronteerd met het risico van accidentele verontreiniging. We kunnen te maken krijgen met situaties waarin wij niet voldoen aan milieuwetgeving, met overheidsmaatregelen, schade aan bezittingen en mogelijk persoonlijk letsel en daaruit voortvloeiende claims wegens schade aan bezit. Er zijn draaiboeken voor crisissituaties om deze risico's te beperken (zie ook noot 27 op pagina 140).</p> |

Vastgestelde risico's

Risicomanagement

Operationele risico's

Intern

- | | |
|---|--|
| <p>De ambitieuze groeiplannen van de onderneming zouden niet gehaald kunnen worden als wij er niet in slagen de juiste mensen aan te trekken en vast te houden.</p> | <p>> De onderneming hecht groot belang aan het aantrekken, vasthouden, motiveren en opleiden van haar medewerkers met behulp van HR-instrumenten zoals de Talent Factory en biedt duidelijkheid in de werkomgeving door effectieve informatie en communicatie. Er is speciale aandacht nodig in de opkomende markten.</p> |
| <p>Als het management van de onderneming bij veranderingsprojecten niet voldoende is, kan dit mogelijk leiden tot verlies van belangrijke medewerkers of kennis, of leiden tot andere ontwrichting van de gang van zaken, wat een negatief effect zou kunnen hebben op de productiviteit en klantgerichtheid.</p> | <p>> De onderneming voert belangrijke projecten uit op het gebied van inkoop, IT, HR en verscheidene bedrijfsterrinen die een aanzienlijk projectmanagement vereisen. De onderneming beschikt over veel ervaring op het gebied van projectmanagement. Onze beste medewerkers zijn betrokken bij het management van essentiële projecten, die onder supervisie staan van de Raad van Bestuur.</p> |
| <p>Onvermogen om de kostenstructuur van de activiteiten van de onderneming snel aan te passen aan veranderingen in het economische klimaat kan een negatieve invloed hebben op de bedrijfsresultaten van de onderneming.</p> | <p>> De onderneming houdt continu de macro-economische ontwikkelingen en algemene stemming op de markt in de gaten. Onze onderdelen zijn operationeel uitmuntend doordat zij hun kostenstructuur voortdurend bewaken en de onderneming maakt gebruik van een margemanagementprogramma. Bij veranderingen in het economische klimaat verschuift de toewijzing van de middelen van de onderneming wereldwijd in lijn met de nieuwe optimale situatie.</p> |
| <p>Risico's verbonden aan productieprocessen kunnen een nadelige invloed hebben op de bedrijfsresultaten van de onderneming.</p> | <p>> De onderneming tracht productierisico's zoveel mogelijk te beperken door spreiding van de productie en adequaat voorraadbeheer in combinatie met goede planning voor onvoorziene omstandigheden en passende regelingen voor risico-overdracht (bijvoorbeeld verzekeringen).</p> |
| <p>Gebrek aan grondstoffen, stijgende kosten en hogere uitgaven voor grondstoffen, aardolie en aardgas, en veranderingen van de productmix kunnen de resultaten van de onderneming negatief beïnvloeden.</p> | <p>> De onderneming maakt gebruik van haar inkoopkracht en langdurige relaties met leveranciers om grondstoffen in te kopen en een betrouwbare levering daarvan onder optimale voorwaarden te garanderen. Akzo Nobel is gevoelig voor prijsbewegingen die zouden kunnen leiden tot uitholling van de marges en mogelijke vervanging van haar producten door andere. Dankzij een mondiaal inkoopbeleid is het mogelijk onze inkoopkracht te bundelen om zo beter productgerelateerde en niet-productgerelateerde eisen te kunnen stellen. De bedrijven van de onderneming houden de markten waarin de onderneming actief is nauwlettend in de gaten met het oog op ontwikkelingen en kansen.</p> |

Vastgestelde risico's

Risicomanagement

Financiële risico's

Extern

- | | | |
|--|---|--|
| <p>Valutakoersschommelingen kunnen een nadelige invloed hebben op de financiële resultaten van de onderneming.</p> | > | <p>De onderneming heeft activiteiten in meer dan 80 landen en rapporteert in euro's. Zij is vooral gevoelig voor de wisselkoers tussen de euro en de Amerikaanse dollar, het Britse pond, de Zweedse kroon en Latijns-Amerikaanse en Aziatische valuta's. De onderneming kent een dekkingsbeleid voor bepaalde valutarisico's (zie noot 26 op pagina 134).</p> |
| <p>Een lagere kredietbeoordeling door de grote ratingbureaus kan leiden tot hogere financieringslasten of tot een beperkte beschikbaarheid van krediet.</p> | > | <p>Ultimo 2007 waren onze ratings: Standard and Poor's A- (A minus) en Moody's A3.</p> |
| <p>De financiële positie en de resultaten kunnen nadelig worden beïnvloed wanneer de onderneming er onvoldoende in zou slagen risico's die verband houden met rentewijzigingen te verminderen.</p> | > | <p>De onderneming voert een centraal beleid om de financieringslasten te minimaliseren en de met rentepercentages verband houdende risico's te beheersen (zie noot 26 op pagina 134).</p> |
| <p>Ongunstige ontwikkelingen op de beurs kunnen de activa van pensioenfondsen treffen en hogere pensioenlasten en -premies tot gevolg hebben.</p> | > | <p>De pensioenfondsen van de onderneming volgen een gediversifieerd investeringsbeleid en voeren een actief beleid om hun investeringsportefeuille af te stemmen op hun vereiste risicoprofielen. Ongunstige ontwikkelingen op de aandelenmarkt leidden in 2002 tot een materiële voorziening op de balans en tot aanvullende pensioenlasten in 2002 en de daaropvolgende jaren (zie noot 22 op pagina 129).</p> |
| <p>De uitkomst van belastinggeschillen, rechtszaken, aansprakelijkheden en garanties, alsmede wet- en regelgeving kunnen een negatief effect hebben op de activiteiten van de onderneming en op het bedrijfsresultaat.</p> | > | <p>Er zijn diverse vorderingen ingediend die alle door de onderneming worden aangevochten. Verder is Akzo Nobel betrokken bij geschillen met fiscale autoriteiten. Hoewel de afloop niet met zekerheid kan worden voorspeld, is de leiding van de onderneming van oordeel dat de uiteindelijke uitkomst geen wezenlijke invloed zal hebben op de geconsolideerde financiële positie, maar dat deze wel van invloed kan zijn op de timing van de belastingbetalingen.</p> |

Nalevingsrisico's

Extern

- | | | |
|--|---|---|
| <p>De onderneming kan verantwoordelijk worden gehouden voor mogelijke aansprakelijkheid vanwege niet-naleving van wet- en regelgeving.</p> | > | <p>Zo is de onderneming wat betreft antitrustwetgeving betrokken bij onderzoek door mededingingsautoriteiten in de EU, de VS en andere landen naar vermeende schendingen van de antitrustwetgeving in deze gebieden, en bij geschillen hierover. De onderneming probeert deze risico's zoveel mogelijk te beperken met speciale nadruk op het naleven van haar Business Principles (zie pagina 82). De onderneming hanteert een uitgebreid programma om naleving van mededingingsregels te bevorderen, inclusief middelen voor training, controle en beoordeling.</p> |
|--|---|---|

Corporate governance

Algemeen

Akzo Nobel N.V. is een Naamloze Vennootschap naar Nederlands recht. De gewone aandelen zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam. Toezicht en bestuur bij Akzo Nobel zijn ingericht volgens het zogenaamde non-executives two-tier-model, met een aparte Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. De twee raden zijn onafhankelijk van elkaar en zijn verantwoording schuldig aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor de uitoefening van hun taak.

Corporate governance bij Akzo Nobel is gebaseerd op de eisen zoals gesteld in de wet, de statuten van de onderneming en de regels voor ondernemingen die genoteerd zijn aan Euronext Amsterdam, aangevuld met een aantal interne procedures. Deze procedures omvatten naast een risicomanagement- en controlesysteem ook een systeem om naleving van wet- en regelgeving te verzekeren.

In de afgelopen tien jaar heeft Akzo Nobel doorlopend haar corporate governance verbeterd overeenkomstig de geldende wet- en regelgeving, met name de Nederlandse Corporate Governance code (de "Code") vastgesteld in 2003 en de Sarbanes-Oxley-wet van 2002 in de VS en de daaruit voortvloeiende implementatieregels. Alhoewel Akzo Nobel de beursnotering aan NASDAQ heeft beëindigd en de registratie bij de SEC heeft ingetrokken, zal de onderneming voortbouwen op de verbeteringen die zij de afgelopen jaren in haar corporate governance heeft doorgevoerd.

De Code omvat principes en best-practice-bepalingen voor Nederlandse, beursgenoteerde ondernemingen. Akzo Nobel stemt in met de algemene aanpak en veruit de meeste principes en bepalingen. Corporate governance is bij Akzo Nobel in 2004 en 2005 als apart discussiepunt op de agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gezet. Hierbij werd specifiek aandacht besteed aan die aspecten waarop Akzo Nobels corporate governance afwijkt van de Code, zoals aangegeven in het Jaarverslag over 2004. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur hebben bij de bepaling van het standpunt van de onderneming inzake corporate governance rekening gehouden met de behandeling tijdens de jaarvergaderingen. Een van de uitkomsten was een wijziging van de statuten die in 2005 is goedgekeurd door de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders. In dit hoofdstuk worden Akzo Nobels corporate governance en de punten waarop afgeweken wordt van de Code nader toegelicht volgens het "pas toe of leg uit"-principe.

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn van mening dat de corporate governance-structuur zoals hier beschreven op dit moment de meest adequate is voor Akzo Nobel. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur behouden

zich het recht voor de wijze waarop de Code wordt toegepast aan te passen als dit in het belang van Akzo Nobel wordt geacht. Dit geldt uiteraard niet voor bepalingen die alleen gewijzigd kunnen worden met instemming van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Indien dergelijke aanpassingen plaatsvinden, zullen deze worden bekendgemaakt en gerapporteerd in het jaarverslag over het desbetreffende jaar.

Raad van Bestuur

Algemeen

De Raad van Bestuur is belast met de leiding van de onderneming. Dit houdt onder meer in dat de Raad de strategische richting bepaalt, het beleid vaststelt en leiding geeft aan de dagelijkse activiteiten. De leden van de Raad van Bestuur geven gezamenlijk leiding aan de onderneming en zijn verantwoordelijk voor de resultaten. Ze zijn gezamenlijk en hoofdelijk verantwoordelijk voor alle besluiten die door de Raad van Bestuur worden genomen. De Raad van Bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de onderneming.

De CEO (Chief Executive Officer) geeft leiding aan de Raad van Bestuur bij het besturen van de onderneming en de verwezenlijking van gestelde doelen en ambities. Hij is het eerste aanspreekpunt voor de Raad van Commissarissen. De CFO (Chief Financial Officer) is specifiek verantwoordelijk voor de financiële aangelegenheden van de onderneming. De Raad van Bestuur heeft leden met specifieke verantwoordelijkheid voor de hoofdsectoren van de onderneming: Decorative Paints, Performance Coatings en Specialty Chemicals.

De General Managers van de business units zijn verantwoordelijk voor de prestaties van hun bedrijfsonderdelen en rapporteren aan het relevante lid van de Raad van Bestuur, dat verantwoordelijk is voor de bedrijfssector waartoe de business unit behoort. Om consistentie en samenhang in de organisatie te verzekeren, heeft de Raad van Bestuur Corporate Directives vastgesteld.

Om de strategie en activiteiten van de business units effectief te kunnen sturen, zijn Business Area Boards ingesteld voor Decorative Paints, Performance Coatings en Specialty Chemicals. Verder houdt een Pensions Board Committee toezicht op een correcte toepassing van de algemene pensioenrichtlijnen bij de verschillende pensioenregelingen van de onderneming. Business Area Boards worden voorgezeten door het lid van de Raad van Bestuur dat verantwoordelijk is voor de betreffende bedrijfssector. De CFO is voorzitter van de Board Committee Pensions.

De bevoegdheden van de Business Area Boards en van de Board Committees zijn vastgelegd in een intern autorisatieschema.

De Raad van Bestuur, vertegenwoordigd door minimaal twee leden die gezamenlijk opereren, is bevoegd om namens de vennootschap op

te treden, bijvoorbeeld om documenten te ondertekenen. De Raad van Bestuur kan corporate agents aanwijzen, van wie de bevoegdheden bij hun benoeming door de Raad van Bestuur worden vastgesteld. De taken en verantwoordelijkheden en de interne procedurele aangelegenheden van de Raad van Bestuur zijn vastgelegd in het reglement van de Raad van Bestuur. Het reglement is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen en gepubliceerd op de website van de onderneming.

Benoeming en tegenstrijdige belangen

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemt de leden van de Raad van Bestuur. Als regel treden de leden van de Raad van Bestuur af in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die wordt gehouden in het jaar waarin zij de leeftijd van 62 jaar bereiken. De leden van de Raad van Bestuur kunnen worden ontslagen door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Met ingang van 2004 worden nieuwe leden van de Raad van Bestuur benoemd voor een periode van vier jaar met de mogelijkheid tot herbenoeming. Dit is in overeenstemming met de Code (bepaling II.1.1). De arbeidsovereenkomst met de heer Wijers, die benoemd was vóór 2004, werd echter niet herzien aangezien dit niet in het belang van de onderneming werd geacht.

De Vergadering van Houders van Prioriteitsaandelen heeft het recht om bindende voordrachten te doen voor de benoeming van leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De prioriteitsaandelen worden gehouden door de Stichting Akzo Nobel. Het Bestuur van de Stichting Akzo Nobel bestaat uit die leden van de Raad van Commissarissen die geen lid zijn van de Auditcommissie.

Volgens de Code (bepaling IV.1.1) dient de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de bevoegdheid te hebben om het bindende karakter aan een voordracht tot benoeming van een lid van de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur te ontnemen. Volgens de Statuten van de vennootschap kan de bindende aard van de voordrachten door de houders van prioriteitsaandelen niet door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ongedaan gemaakt worden.

De vennootschap onderschrijft in het algemeen de strekking van de Code, zoals beschreven in het jaarverslag over 2004 en besproken tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2005, en heeft daarom besloten dat, normaal gesproken, de leden van de Raad van Commissarissen en de leden van de Raad van Bestuur benoemd zullen worden op basis van een niet-bindende voordracht van de Raad van Commissarissen. Het Bestuur van de Stichting Akzo Nobel heeft het voornemen bevestigd dat het zijn bindende voordrachtsrechten uitsluitend zal gebruiken in uitzonderlijke

omstandigheden, zoals in geval van een (dreigende) vijandelijke overname (hiervoor wordt verwezen naar de omschrijving van de beschermingsmaatregelen, zie pagina 95). Daarom kunnen onder normale omstandigheden besluiten om iemand tot lid van de Raad van Commissarissen of tot lid van de Raad van Bestuur te benoemen bij een enkelvoudige meerderheid van de uitgebrachte stemmen genomen worden. Uiteraard hebben ook aandeelhouders het recht om, met inachtneming van de statuten, kandidaten voor te dragen voor de Raad van Commissarissen of voor de Raad van Bestuur. Volgens de statuten van Akzo Nobel vereisen dergelijke benoemingen een tweederde meerderheid van ten minste 50% van het uitstaande aandelenkapitaal.

Hoewel dit een afwijking betekent van de Code (bepaling IV.1.1) met betrekking tot bindende voordrachten, zijn de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur van mening dat hiermee de continuïteit van het bestuur en van het beleid van de onderneming wordt gewaarborgd.

Leden van de Raad van Bestuur mogen niet meer dan twee commissariaten of non-executive directorships bekleden bij andere beursgenoteerde ondernemingen. Dit is in overeenstemming met de Code (bepaling II.1.7). De afwijking van deze regel is dat in het jaar voorafgaande aan pensionering leden van de Raad van Bestuur meer dan twee commissariaten of non-executive directorships mogen bekleden om zich voor te bereiden op hun activiteiten na pensionering, met dien verstande dat dit de uitvoering van hun taken als lid van de Raad van Bestuur niet nadelig mag beïnvloeden. De aanvaarding van externe commissariaten of non-executive directorships behoeft de goedkeuring van de Raad van Commissarissen, die deze bevoegdheid heeft gedelegeerd aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen.

De besluitvorming over (potentieel) tegenstrijdige belangen van de onderneming en leden van de Raad van Bestuur wordt geregeld in het reglement voor de Raad van Bestuur. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de Raad van Bestuur aan de orde zijn die van materiële betekenis zijn voor de onderneming en/of de desbetreffende leden van de Raad van Bestuur behoeven de goedkeuring van de Raad van Commissarissen en zullen in het jaarverslag over het betreffende jaar vermeld worden. In 2007 zijn geen transacties gemeld waarbij voor een lid van de Raad van Bestuur sprake was van tegenstrijdige belangen die van materiële betekenis voor de onderneming zijn.

Beloning

Conform het beloningsbeleid, dat is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2005, wordt de beloning van de leden van de Raad van Bestuur vastgesteld door de Raad van Commissarissen op advies van de Remuneratie-

commissie. Een toelichting op de samenstelling van de beloning voor de leden van de Raad van Bestuur en het beloningsbeleid is opgenomen in het Remuneratieverslag (zie pagina 96) en in de jaarrekening (zie pagina 145 t/m 148).

De belangrijkste elementen uit de arbeidsovereenkomsten van de leden van de Raad van Bestuur zijn gepubliceerd op de website van de onderneming. Voor benoemingen vanaf 2004 bedraagt de maximale vergoeding bij onvrijwillig ontslag in principe éénmaal het basisjaarsalaris. In het geval van onvrijwillig ontslag van een lid van de Raad van Bestuur aangesteld vóór 2004 zal de Raad van Commissarissen een ontslagvergoeding vaststellen op advies van de Remuneratiecommissie. Aangezien een herziening van bestaande contracten niet in het belang van de onderneming wordt geacht, heeft de vennootschap besloten af te wijken van de Code (bepaling II.2.7) voor wat betreft de leden van de Raad van Bestuur die vóór 2004 zijn benoemd. De Raad van Commissarissen heeft echter het voornemen bij het vaststellen van een ontslagvergoeding de bepalingen van de Code als leidraad te gebruiken.

Risicomanagement en (financiële)verslaggeving

De onderneming heeft een intern systeem voor risicomanagement alsmede procedures voor interne controle. Het risicomanagement-systeem wordt nader toegelicht in het hoofdstuk Risicomanagement (zie pagina 84).

Akzo Nobel heeft strikte regels voor interne controle, openbaarmaking (disclosure) en onafhankelijkheid van de externe accountant. De Disclosurecommissie bewaakt de procedures die zijn vastgesteld door de onderneming en adviseert de Raad van Bestuur met betrekking tot adequate en tijdige bekendmaking van financiële en niet-financiële informatie.

Hoewel de onderneming niet langer aan de vereisten van SOx hoeft te voldoen, is er nu een afdeling "In Control" die toeziet op naleving van regels en procedures. Voor verklaringen ten aanzien van de interne risicomanagement- en controlesystemen wordt verwezen naar het Verslag van de Raad van Bestuur (zie pagina 16).

Reglement, gedragscodes en klachtenafhandeling

De leden van de Raad van Bestuur zijn onderworpen aan de Akzo Nobel-regels ten aanzien van koersgevoelige informatie, waardoor hun mogelijkheden om te handelen in aandelen Akzo Nobel, en in sommige gevallen in die van andere ondernemingen, worden beperkt. Transacties in Akzo Nobel-aandelen door leden van de Raad van Bestuur moeten volgens de Nederlandse wetgeving worden gemeld bij de Autoriteit Financiële Markten en zo nodig bij andere instanties. Voor leden van de Raad van Commissarissen en bepaalde medewerkers gelden dezelfde regels.

De Akzo Nobel-regels ten aanzien van koersgevoelige informatie verbieden het uitvoeren van transacties in effecten Akzo Nobel en in bepaalde andere effecten, indien de persoon koersgevoelige informatie bezit met betrekking tot dergelijke effecten of indien de transactie wordt uitgevoerd gedurende een gesloten periode door leden van de Raad van Bestuur of de Raad van Commissarissen of door bepaalde door de Compliance Officer aangewezen personen. Verder kan de Compliance Officer bepalen dat het niet is toegestaan transacties in effecten Akzo Nobel of andere effecten in aan Akzo Nobel gelieerde ondernemingen uit te voeren tijdens een andere aangewezen periode.

Akzo Nobel heeft ervoor gekozen bepaling II.2.6 en III.7.3 van de Code niet toe te passen, welke bepalen dat de leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen alle wijzigingen in hun aandelenbezit van in Nederland genoteerde aandelen dienen te melden, aangezien dit naast de reeds vermelde beperkingen een onnodige administratieve belasting zou vormen.

Door middel van een veelomvattende gedragscode die op iedereen van toepassing is, zetten managers en medewerkers zich in voor aan individuele en corporate integriteit; dit vormt één van de fundamenten voor een goede corporate governance. Akzo Nobels Code of Conduct, waar de Business Principles onderdeel van uitmaken, geeft de uitgangspunten van de onderneming weer. De gedragscode geeft richting aan de medewerkers in hun dagelijkse werkzaamheden.

De onderneming heeft verschillende procedures opgesteld voor de verspreiding van de Business Principles en begeleidende training. Er zijn ook procedures vastgesteld om toe te zien op naleving van de Business Principles in het algemeen en een aantal van de bepalingen in het bijzonder, en om zorg te dragen voor naleving van de regels. De Business Principles zijn vermeld op pagina 82 en zijn ook te vinden op de website van de onderneming.

De Raad van Bestuur heeft een Code of Ethics vastgesteld voor belangrijke financiële functionarissen. De aangewezen personen, inclusief de CEO en de CFO, moeten jaarlijks schriftelijk bevestigen dat zij zich hebben gehouden aan deze gedragscode. De Code of Ethics is beschikbaar op de website van de onderneming. Een klachtenregeling stelt medewerkers in staat een klacht in te dienen over gedragingen die in strijd zijn met interne of externe regels of regelgeving. Door deze regeling hebben medewerkers de mogelijkheid vermeende onregelmatigheden te melden zonder gevaar voor hun rechtspositie.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft de algehele verantwoordelijkheid om toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken van de onderneming. Meer in het bijzonder omvat dit toezicht de realisatie van de operationele en financiële doelstellingen, de strategie die wordt gevolgd om deze doelstellingen te bereiken en de belangrijkste financiële parameters en risicofactoren. De Raad van Commissarissen staat de Raad van Bestuur ook met advies terzijde. De Raad van Commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de onderneming.

Benoeming, onafhankelijkheid en samenstelling

De leden van de Raad van Commissarissen worden voorgedragen, benoemd en ontslagen volgens dezelfde procedures als hierboven vermeld zijn voor leden van de Raad van Bestuur (zie pagina 91). In de regel wordt een commissaris volgens rooster benoemd voor een periode van vier jaar. In principe kunnen commissarissen tweemaal herbenoemd worden. In afwijking van de Code (bepaling III.3.5) kan een commissaris in een bijzonder geval echter vaker voorgedragen worden voor herbenoeming indien dit in het belang van de onderneming wordt geacht.

De Raad van Commissarissen is zo samengesteld dat de leden objectief en onafhankelijk ten opzichte van elkaar en van de Raad van Bestuur kunnen opereren. Alle commissarissen voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria zoals vermeld in bepalingen III.2.1, III.2.2 en III.2.3 van de Code, met uitzondering van de heer Van den Brink. Sinds jaar en dag hanteert Akzo Nobel het beleid om één lid in de Raad van Commissarissen te hebben met recente ervaring en uitgebreide kennis van de onderneming. De heer Van den Brink was lid van de Raad van Bestuur van de ABN AMRO Bank. In 2002 heeft hij deze functie neergelegd. De heer Van den Brink geeft de ABN AMRO Bank nog adviezen over macro-economische beleidszaken, maar zal op 1 mei 2008 uit deze functie terugtreden. Geen van de commissarissen bekleedt meer dan vijf commissariaten bij Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen.

De Raad van Commissarissen heeft een eigen reglement. Dit behelst onder andere gedetailleerde bepalingen over het omgaan met tegenstrijdige of potentieel tegenstrijdige belangen van commissarissen en de onderneming. In 2007 werden geen transacties gemeld waarbij voor een commissaris sprake was van tegenstrijdige belangen die van materiële betekenis voor de onderneming waren. Het reglement, dat tevens het profiel van de Raad en de charters van de commissies van de Raad van Commissarissen omvat, beschrijft de taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Commissarissen en is te vinden op de website van de onderneming.

De Voorzitter van de Raad van Commissarissen stelt de agenda voor de vergaderingen van de Raad vast, zit de vergaderingen voor, ziet toe op het juist functioneren van de Raad van Commissarissen en zijn commissies, zorgt voor een juiste informatievoorziening aan de commissarissen en is het belangrijkste aanspreekpunt voor de Raad van Bestuur. Voorts initieert hij de evaluatie van het functioneren van de Raad van Commissarissen en van de Raad van Bestuur en zit hij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor. Met ingang van 1 mei 2006 is de heer Van den Bergh Voorzitter van de Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen wordt terzijde gestaan door de Secretaris. Alle commissarissen kunnen advies inwinnen bij en gebruik maken van de diensten van de Secretaris; deze is verantwoordelijk voor het correct uitvoeren van de voorschriften door de Raad van Commissarissen en voor het handelen van de Raad in overeenstemming met haar statutaire verplichtingen volgens de statuten van de vennootschap.

Beloning

De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen een vaste jaarlijkse beloning welke wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Meer informatie over de beloning van de Raad van Commissarissen is te vinden op pagina 145.

Commissies

De Raad van Commissarissen kent drie commissies: de Auditcommissie, de Nominatiecommissie en de Remuneratiecommissie. Elke commissie heeft een eigen charter met een omschrijving van de rol en de verantwoordelijkheid en de manier waarop over deze taken wordt gerapporteerd aan de voltallige Raad van Commissarissen. Deze charters zijn onderdeel van het reglement van de Raad van Commissarissen, dat te raadplegen is op de website van de onderneming. De commissies berichten over hun beraadslagingen en bevindingen aan de voltallige Raad van Commissarissen.

De Auditcommissie ondersteunt de Raad van Commissarissen bij het toezicht op de kwaliteit en integriteit van de boekhouding, de accountantscontrole, de financiële informatieverschaffing en het risicomanagement van de onderneming en bij een aantal andere zaken, zoals vermeld in het charter van de Auditcommissie. De heer Van den Brink is voorzitter van de Auditcommissie.

Een bijzonder aandachtspunt van corporate governance is de onafhankelijkheid van de externe accountant. Aan de Auditcommissie is de directe verantwoordelijkheid gedelegeerd voor de beloning van en het toezicht op de externe accountant en zijn diensten. De accountant dient zich te onthouden van het verrichten van bepaalde niet-controlewerkzaamheden. Om dit in de reglementen van de

onderneming vast te leggen heeft de Raad van Commissarissen de “Akzo Nobel Auditors Independence Policy” en de daarmee verband houdende “Akzo Nobel Audit Committee Pre-approval Policy on Audit, Audit-Related, and Non-audit Services” vastgesteld. Alle bovengenoemde documenten zijn te raadplegen op de website van de onderneming.

De Nominatiecommissie, die voorgezeten wordt door de heer Van den Bergh, houdt zich met name bezig met het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures voor leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur, de beoordeling van omvang en samenstelling van beide Raden, de beoordeling van het functioneren van de individuele leden, het doen van voorstellen voor (her)benoemingen en het toezicht op de Raad van Bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het senior management.

De Remuneratiecommissie is verantwoordelijk voor het opstellen van voorstellen voor de Raad van Commissarissen betreffende het te voeren beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur, het toezicht op de beloning van de individuele leden van de Raad van Bestuur en de beloningsregelingen in de vorm van Akzo Nobel-aandelen voor Akzo Nobel-executives. Deze commissie bereidt ook voorstellen van de Raad van Commissarissen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor over de beloning van de commissarissen. De heer Vuursteen is voorzitter van de Remuneratiecommissie. Dezelfde leden van de Raad van Commissarissen hebben zitting in de Nominatiecommissie en de Remuneratiecommissie; tot 2005 was dit één en dezelfde commissie.

Relaties met aandeelhouders en andere investeerders

Akzo Nobel kent drie soorten aandelen: gewone aandelen, cumulatief preferente aandelen en prioriteitsaandelen. Gewone aandelen zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam. Als gevolg van de beëindiging van de beursnotering aan NASDAQ worden gewone aandelen in de VS ook op de parallelmarkt verhandeld via OTCQX (beheerd door Pink Sheets) in de vorm van American Depositary Receipts. Op 31 december 2007 bedroeg het totale aantal uitstaande gewone aandelen 262.322.775 stuks; er zijn 48 prioriteitsaandelen uitgegeven, wat neerkomt op 99,997%, respectievelijk 0,003% van het totale uitgegeven en uitstaande kapitaal. Voor 31 december 2007 heeft de vennootschap van Paulson en de ING Groep bericht ontvangen dat zij een belang van meer dan 5% in het aandelenkapitaal van de vennootschap houden. Tot nu toe zijn geen cumulatief preferente aandelen uitgegeven. De vennootschap heeft aangegeven dat de cumulatief preferente aandelen louter een financieringsfunctie hebben. Dat wil zeggen dat ze, indien nodig, uitgegeven zullen worden op of nabij de beurskoers voor gewone aandelen. De prioriteitsaandelen worden gehouden door de Stichting Akzo Nobel. Het Bestuur van de Stichting Akzo

Nobel bestaat uit die leden van de Raad van Commissarissen die geen lid zijn van de Auditcommissie. De Vergadering van Houders van Prioriteitsaandelen heeft het recht voordrachten voor benoeming te doen voor de leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen (zie pagina 91), en het recht wijzigingen van de Statuten van de vennootschap goed te keuren.

De op 25 april 2007 gehouden Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft de Raad van Bestuur volmacht verleend gedurende een periode van 18 maanden na genoemde datum en onder voorbehoud van goedkeuring door de Raad van Commissarissen aandelen uit te geven tot een maximum van 10% van het uitstaande aandelenkapitaal, uit te sluiten voorkeursrechten voor bestaande aandeelhouders voor die aandelen en te verwerven aandelen van de vennootschap. Tijdens dezelfde Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft de Raad van Bestuur toestemming gekregen aandelen in te kopen tot een maximum van 10% van het uitstaande aandelenkapitaal, en deze aandelen in te trekken als onderdeel van het teruggeven van EUR 1,6 miljard aan waarde aan de aandeelhouders van Akzo Nobel. De aandelen zijn ingetrokken op 1 december 2007.

Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders worden ten minste eenmaal per jaar gehouden. Oproeping tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders geschiedt door openbare kennisgeving. De agenda en de toelichting op de agenda worden vooraf bekendgemaakt en worden tevens geplaatst op de website van Akzo Nobel. De toelichting op de agenda bevat alle relevante informatie in verband met de voorgestelde besluiten. Voor alle besluiten geldt één stem per aandeel. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders bespreekt het jaarverslag, stelt de jaarrekening en het dividend vast en besluit over het verlenen van decharge aan de leden van de Raad van Commissarissen en van de Raad van Bestuur. Eén of meer stemgerechtigde aandeelhouders die ten minste 1% van het gehele geplaatste kapitaal vertegenwoordigt of vertegenwoordigen, kunnen voorstellen ter behandeling door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders uiterlijk zes weken voor de vergadering schriftelijk indienen ten kantore van de vennootschap. Een dergelijk verzoek zal gehonoreerd worden tenzij de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur van mening zijn dat dit duidelijk niet in het belang van de onderneming is. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders krijgt alle informatie waarom verzocht wordt, tenzij de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur van mening zijn dat een zwaarwichtig belang van de onderneming zich daartegen verzet.

De onderneming hecht grote waarde aan een goede verstandhouding met de aandeelhouders. Akzo Nobel maakt gebruik van het Communicatiekanaal Aandeelhouders om de agenda voor de

Algemene Vergadering van Aandeelhouders te verspreiden en om aandeelhouders, die hun aandelen houden via een bij het Ncigef aangesloten bank, de mogelijkheid te bieden via het Communicatiekanaal hun stem uit te brengen. In overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving informeert de onderneming alle aandeelhouders en andere partijen op de financiële markten gelijkmatig en gelijktijdig over aangelegenheden die invloed kunnen hebben op de koers van het Akzo Nobel-aandeel, met dien verstande dat daarvan kan worden afgeweken op grond van de voornoemde wet- en regelgeving.

Akzo Nobel communiceert actief met de financiële wereld over haar strategie en de gang van zaken bij de verschillende bedrijfs- onderdelen. Leden van de Raad van Bestuur en business managers zijn regelmatig aanwezig op bijeenkomsten met analisten in Europa en de VS. De presentaties van de kwartaalcijfers, persconferenties en conference calls met analisten, evenals de presentaties in bijeenkomsten met analisten georganiseerd door de onderneming zelf worden alle vooraf aangekondigd, zijn via webcast te volgen en online beschikbaar. Presentaties voor (institutionele) beleggers vinden regelmatig plaats en worden in principe aangekondigd op de website van de onderneming of door middel van een persbericht. Andere bijeenkomsten met analisten of beleggers worden gewoonlijk niet vooraf aangekondigd en zijn noch via webcast noch anderszins te volgen. In dergelijke bijeenkomsten wordt echter uitsluitend informatie besproken die al openbaar is. Dit is in overeenstemming met de eis om ervoor te zorgen dat alle aandeelhouders en andere partijen in de financiële markt gelijkmatig en gelijktijdig worden voorzien van informatie die koersgevoelig zou kunnen zijn. In dit opzicht voldoet de onderneming aan de geldende wet- en regelgeving. In principe worden geen bijeenkomsten met analisten, presentaties aan (institutionele) beleggers en vergaderingen met beleggers gehouden kort voor de publicatie van de jaar- of kwartaalcijfers.

Beschermingsmaatregelen tegen overname

Ingevolge bepaling IV.3.9 van de Code dient de onderneming een overzicht te geven van alle uitstaande of potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen tegen een overname van zeggenschap over de onderneming en aan te geven onder welke omstandigheden deze beschermingsmaatregelen naar verwachting kunnen worden ingezet.

De prioriteitsaandelen kunnen worden beschouwd als een vorm van beschermingsmaatregel. In verband met de voordrachtsrechten van de Vergadering van Houders van Prioriteitsaandelen heeft de Stichting Akzo Nobel bevestigd dat zij voornemens is alleen gebruik te maken van die rechten onder uitzonderlijke omstandigheden. Deze hebben betrekking op situaties waarin naar de mening van het bestuur van de Stichting de continuïteit van het bestuur en het beleid van de onderneming gevaar loopt. Dit kan het geval zijn indien een

openbaar bod op de gewone aandelen van de onderneming is aangekondigd of is gedaan, of indien de verwachting gerechtvaardigd is dat een dergelijk bod zal worden gedaan zonder dat over een dergelijk bod overeenstemming is bereikt met de vennootschap.

Verder zal hetzelfde van toepassing zijn indien één aandeelhouder of meerdere gezamenlijk handelende aandeelhouders een substantieel deel van de geplaatste gewone aandelen bezit of bezitten zonder een bod te doen, of indien naar het oordeel van het bestuur van de Stichting de uitoefening van de stemrechten door één aandeelhouder of meerdere gezamenlijk handelende aandeelhouders in belangrijke mate strijdig is met de belangen van de onderneming. In dergelijke gevallen zullen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur, in overeenstemming met hun statutaire verantwoordelijkheid, alle beschikbare opties beoordelen om de belangen van de onderneming, de aandeelhouders en alle andere belanghebbenden zo goed mogelijk te behartigen. Om voldoende gelegenheid te hebben om een dergelijke beoordeling te kunnen maken behoudt het bestuur van de Stichting Akzo Nobel zich het recht voor om onder dergelijke omstandigheden gebruik te maken van zijn bindende voordrachtsrechten voor de benoeming van de leden van de Raad van Commissarissen en van de Raad van Bestuur. Vanzelfsprekend behouden de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zich in algemene zin het recht voor om in geval van een vijandig overnamebod in het belang van de onderneming gebruik te maken van alle bevoegdheden waarover zij beschikken.

Externe accountants

De externe accountant wordt aangesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op voordracht van de Raad van Commissarissen. De aanstelling geschiedt voor onbepaalde tijd en wordt elke vier jaar herzien door de Auditcommissie. De Auditcommissie geeft advies aan de Raad van Commissarissen, die het resultaat van deze bevindingen rapporteert aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Auditcommissie en de Raad van Bestuur rapporteren jaarlijks over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant aan de Raad van Commissarissen en bespreken de onafhankelijkheid van de accountant. De lead auditor die belast is met de controle van Akzo Nobel zal elke zeven jaar worden gewisseld. De huidige lead auditor van KPMG, de heer Weusten, bekleedt deze positie sinds juli 2007. De lead auditor is aanwezig bij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en kan worden geraadpleegd met betrekking tot zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening. De externe accountant woont alle vergaderingen van de Auditcommissie bij alsmede de vergadering van de Raad van Commissarissen waarin de jaarrekening wordt goedgekeurd. Hij ontvangt ook de financiële informatie die ten grondslag ligt aan de rapportage van de kwartaalcijfers en wordt in de gelegenheid gesteld om op deze informatie te reageren.

Remuneratieverslag

Inleiding

Het beloningsbeleid en de individuele arbeidsvoorwaarden voor de leden van de Raad van Bestuur worden vastgesteld door de Raad van Commissarissen binnen het kader van het beloningsbeleid zoals aangenomen door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april 2005 en herzien in april 2006.

Het beloningsbeleid van Akzo Nobel, met inbegrip van de arbeidsvoorwaarde en de arbeidsovereenkomsten van de Raad van Bestuur, is in overeenstemming met de Nederlandse Corporate Governance Code. Dit remuneratieverslag beschrijft het beloningsbeleid van Akzo Nobel en de aan de in 2007 individuele leden van de Raad van Bestuur toegekende beloningselementen.

Beloningsbeleid

Het doel van het beloningsbeleid van de onderneming is om wervend, motiverend en bindend te werken voor de leden van de Raad van Bestuur als topmanagers van een grote internationale onderneming. Het totale beloningspakket van de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit:

- Basisjaarsalaris
- Prestatieafhankelijke kortetermijnbonus
- Prestatieafhankelijke optierechten
- Prestatieafhankelijke aandelen
- Pensioenvoorzieningen.

Het beloningsbeleid van de onderneming is erop gericht geleidelijk te komen tot een beloningsniveau dat ligt op het mediaanniveau van de referentiegroep bestaande uit de volgende ondernemingen:

- Aegon
- CIBA Specialty Chemicals
- Clariant
- Heineken
- ICI
- Reed Elsevier
- Rhodia
- Koninklijke Ahold
- Koninklijke DSM
- Koninklijke KPN
- Koninklijke Numico
- Solvay
- TNT
- Wolters Kluwer

OVERZICHT

NAAM EN FUNCTIE	Jaar	Basisjaarsalaris (EUR)	Bonus ¹ (EUR)	Toegekende aandelen ² (EUR)	Toegekende opties ³ (EUR)	Betaalde pensioen premie (EUR)
Hans Wijers, CEO	2007	705.500	1.036.500	500.700	138.000	557.900
Leif Darner, Lid verantwoordelijk voor Chemicals	2007	504.000	450.000	328.700	90.600	228.400
Rob Frohn, CFO	2007	504.000	450.000	328.700	90.600	149.800

¹ De gerapporteerde bonussen hebben betrekking op de prestatie in 2007, maar worden uitgekeerd in 2008.

² De marktwaarde van de aandeelgerelateerde beloningen per 1 januari 2007. De marktwaarde is het bedrag waarvoor een element zou kunnen worden verhandeld of afgewikkeld tussen goed geïnformeerde, tot transactie bereid zijnde partijen. De kosten onder IFRS wijken af van de marktwaarde per toekenningsdatum als gevolg van verschillen in berekeningsmethode. Onder IFRS wordt de marktwaarde ten laste van het resultaat gebracht gedurende de toekenningsperiode. Zie noot f op pagina 151 voor de verantwoording van aandeelgerelateerde toekenningen onder IFRS.

³ De marktwaarde van de optiebeloningen per 1 januari 2007. Zie noot f op pagina 151 voor de verantwoorde kosten voor opties onder IFRS.

De Remuneratiecommissie raadpleegt professionele, onafhankelijke beloningsadviseurs om een zo goed mogelijke vergelijking te waarborgen. Koninklijke Ahold, Koninklijke KPN en Wolters Kluwer behoren niet tot de referentiegroep voor de CEO. De referentiegroep omvat vijf directe concurrenten van Akzo Nobel. De Raad van Commissarissen is van mening dat het relevant is ook de beloningsgegevens van directe concurrenten uit de eigen industriële sector te betrekken bij de bepaling van de remuneratie en het beloningsbeleid.

Er worden alleen wijzigingen in de referentiegroep doorgevoerd als een onderneming niet langer voldoet aan de voorwaarden die gesteld zijn aan opname in de referentiegroep. ICI en Koninklijke Numico zullen in 2008 worden vervangen.

Om een verband tussen beloning en prestatie te verzekeren, is een belangrijk deel van het beloningspakket variabel en dus afhankelijk van de prestaties op korte en lange termijn van zowel de individuele leden van de Raad van Bestuur als van de onderneming.

Beloningselementen

Overzicht

Onderstaande tabel toont een beknopt overzicht van de beloningselementen van de huidige leden van de Raad van Bestuur. Voor meer informatie, zie noot b op pagina 145 van de jaarrekening. Alle leden van de Raad van Bestuur hebben voor de uitoefening van hun functie en in lijn met wat gebruikelijk is in de markt recht op een bedrijfsauto en een representatievergoeding.

De tabel op pagina 97 geeft een overzicht van het beloningspakket van de leden van de Raad van Bestuur van Akzo Nobel. De verschillende elementen van het beloningspakket worden hieronder nader toegelicht.

Basisjaarsalaris

Van het basisjaarsalaris moet een wervend en bindend effect uitgaan voor topmanagers van een grote internationale onderneming. De basisjaarsalarissen van de leden van de Raad van Bestuur zijn in 2007 3% gestegen teneinde de beloningsniveaus meer in overeenstemming te brengen met het mediaanniveau van de referentiegroep.

Ondanks de salarisaanpassing in 2007 blijft het basisjaarsalaris van de CEO en van de andere leden van de Raad van Bestuur beduidend onder het mediaanniveau van de referentiegroep. Voor de overige leden is het gemiddelde percentage circa 30% lager dan het mediaanniveau.

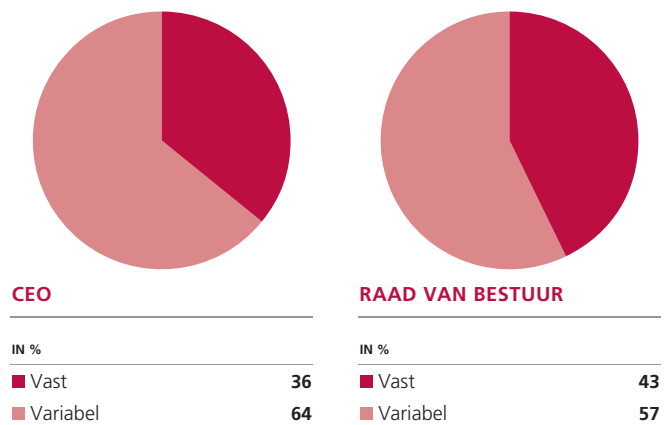
Kortetermijnbonus (jaarlijks)

De doelstelling van de kortetermijnbonus is om waardecreatie (EVA) voor onze aandeelhouders en overige belanghebbenden te belonen, individuele en collectieve prestaties te meten en vooruitgang in het behalen van strategische langetermijndoelstellingen te stimuleren. Het EVA-resultaat bepaalt 70% van de te behalen bonus; de resterende 30% is gebaseerd op kwalitatieve en individuele persoonlijke doelstellingen. De Remuneratiecommissie geeft een totaalwaardering van de uitkomst van deze resultaten aan de hand van de uitgangspunten van de Performance & Development Dialog, een beoordelingssysteem dat in 2005 Akzo Nobel-breed is ingevoerd. Bij de Raad van Bestuur wordt een redelijkheidstoets toegepast waarbij de Raad van Commissarissen het werkelijke ambitieniveau van de prestatiedoelstellingen ten opzichte van de aan het begin van het jaar gemaakte veronderstellingen kritisch beoordeelt. Ook de voortgang met betrekking tot het behalen van de strategische langetermijndoelstellingen wordt in deze beoordeling betrokken.

Deze methode van bonusbepaling maakt ook onderdeel uit van het remuneratiepakket voor executives zoals dat in januari 2005 werd geïntroduceerd.

De EVA als prestatiemaatstaf wordt gebruikt om de Raad van Bestuur te stimuleren langetermijnwaarde voor de aandeelhouders en overige belanghebbenden te creëren. EVA wordt berekend door het nettobedrijfsresultaat na belasting (Net Operating Profit After Taxes = NOPAT) te verminderen met een "capital charge" die aangeeft welke gemiddelde rentabiliteit kapitaalverschaffers

VERHOUDING TUSSEN VASTE EN VARIABELE BELONINGSELEMENTEN OP TARGETNIVEAU IN 2007



verwachten. Zie pagina 17 voor het EVA-resultaat over 2007, zoals dat is toegepast voor de kortetermijnbonus.

De drempel van het aan EVA gerelateerde deel van de bonus is 80% van de EVA-doelstelling terwijl het maximale prestatieniveau 120% van de EVA-doelstelling bedraagt. De EVA-target voor de bonus wordt jaarlijks door de Raad van Commissarissen vastgesteld en is gebaseerd op het budget. Kwalitatieve, individueel bepaalde en collectieve doelstellingen worden vastgesteld aan de hand van de middellangetermijn-doelstellingen van de onderneming. Akzo Nobel zal de doelstellingen niet publiceren, omdat het commercieel gevoelige informatie betreft.

De voortgang met betrekking tot het behalen van de langetermijn-doelstellingen en het werkelijke ambitieniveau van de prestatiedoelstellingen ten opzichte van de aan het begin van het jaar vastgestelde uitgangspunten worden kritisch door de Raad van

TOTALE BELONINGSPAKKET

	Element	Middel	Prestatie- maatstaf	Uitkering bij minimale prestatie	Targetuitkering in % van basis- jaarsalaris	Maximale uitkering in % van het basis- jaarsalaris ¹
Vast	Basisjaarsalaris	Contant	N.v.t.	100%	100%	100%
	Kortetermijn- bonus	Contant	EVA: 70% Persoonlijk: 30%	0%	CEO: 100% Lid: 65%	CEO: 150% Lid: 100%
Variabel	Langetermijn- bonus	Prestatieafhankelijke beperkte aandelen (75%)	Relatieve Total Shareholder Return	0%	CEO: 56% Lid: 52%	CEO: 84% Lid: 78%
		Prestatieafhankelijke opties (25%)	EVA op geïnvesteerd vermogen	0%	CEO: 19% Lid: 17%	CEO: 19% Lid: 17%

¹ De maximale percentages voor aandelen en aandelenopties zijn gerelateerd aan prestaties en gaan ervan uit dat de aandelenkoers onveranderd blijft.

Commissarissen beoordeeld. De Raad van Commissarissen ziet erop toe dat de doelstellingen realistisch en voldoende uitdagend zijn.

Langetermijnbeloningen

Akzo Nobels beloningsplan voor de lange termijn heeft als doel het stimuleren van lange termijn economische waardecreatie en de aandeelhouderswaardecreatie zowel absoluut als in vergelijking met onze concurrenten, teneinde de belangen van de Raad van Bestuur in overeenstemming te brengen met die van de aandeelhouders. Bovendien dient van dit beloningsplan voor de leden van de Raad van Bestuur een bindende werking uit te gaan.

De langetermijnbeloning bestaat uit prestatieafhankelijke optierechten en prestatieafhankelijke aandelen.

Optieregeling

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2008 zal de Raad van Commissarissen voorstellen de optieregeling te beëindigen, aangezien de Raad van mening is dat prestatieafhankelijke aandelen sterker gerelateerd zijn aan de belangen van aandeelhouders. Een mogelijk effect uit de toekenning van opties zal worden gecompenseerd door een voorwaardelijke toekenning via het prestatieafhankelijk aandelenplan.

Tot en met 2007 werden optierechten voorwaardelijk toegekend afhankelijk van de prestatie van de onderneming. Het aantal optierechten dat aan de Raad van Bestuur werd toegekend werd vastgesteld door de Raad van Commissarissen. Bij de bepaling van het aantal opties dat voorwaardelijk werd toegekend werden de marktsituatie en bedrijfsspecifieke omstandigheden in overweging genomen. Het uiteindelijke aantal opties dat onvoorwaardelijk aan de Raad van Bestuur wordt toegekend is afhankelijk van de prestaties van de onderneming gedurende een periode van drie jaar. De totale looptijd van de optieregeling is zeven jaar.

De prestatie maatstaf voor vaststelling van het aantal opties dat onvoorwaardelijk wordt is het gemiddelde van de resultaten van de vergelijking tussen beoogde en behaalde EVA op het geïnvesteerd vermogen (EOI), ofwel de gecreëerde economische waarde in verhouding tot het geïnvesteerde vermogen gedurende een periode van drie opeenvolgende jaren. Deze maatstaf wordt gehanteerd om de EVA-prestatie over een langere periode te stimuleren.

De EOI-doelstellingen worden jaarlijks vastgesteld door de Raad van Commissarissen. Wanneer minder dan 80% van de EOI-doelstelling wordt gehaald, vervallen alle voorwaardelijk toegekende optierechten. Het aantal toegekende opties is ook het maximum aantal opties dat onvoorwaardelijk wordt als de gestelde targets worden behaald. Wanneer de prestatiedoelstelling wordt

overschreden, zal dit aantal niet worden verhoogd. De onderneming zal deze doelstellingen niet bekendmaken omdat het hier om commercieel gevoelige informatie gaat.

De uitoefenprijs van de toegekende opties is de openingskoers op Euronext Amsterdam op de eerste dag na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders dat het Akzo Nobel-aandeel ex dividend noteert.

De verwachte waarde van de prestatieafhankelijke opties voor de Raad van Bestuur is gebaseerd op het binomiale optiewaarderingsmodel, dat in overeenstemming is met internationale waarderingsregels. De berekeningen met betrekking tot de waarderingsregels worden beoordeeld door de accountant van de onderneming. Op basis van de EOI-prestatie over de periode 2005 tot en met 2007 werd 100% van de (voorwaardelijk) aan de leden van de Raad van Bestuur toegekende optierechten onvoorwaardelijk (23.000 aan de CEO en 15.000 aan de overige leden van de Raad van Bestuur). Het aantal voorwaardelijke in 2007 toegekende optierechten bedroeg 19.800 voor de CEO en 13.000 voor de overige leden van de Raad van Bestuur.

Prestatieafhankelijk aandelenplan

Bij het prestatieafhankelijk aandelenplan worden aan de leden van de Raad van Bestuur aandelen toegekend als zij bepaalde prestatiedoelstellingen hebben behaald en de arbeidsovereenkomst wordt voortgezet. Deze doelstellingen worden door de Raad van Commissarissen in het eerste kwartaal van het jaar van toekenning vastgesteld. De prestatie maatstaf is de gewogen gemiddelde koers van het Akzo Nobel-aandeel vermeerderd met het dividend over een meetperiode van drie jaar (Total Shareholder Return, TSR).

De relatieve TSR-score zal worden vergeleken met een referentiegroep. Ten opzichte van deze referentiegroep zal Akzo Nobel worden gerangschikt op basis van de relatieve TSR-prestatie. Onafhankelijke externe adviseurs zullen deze analyse uitvoeren ter vaststelling van het aantal aandelen dat na een periode van drie jaar onvoorwaardelijk kan worden toegekend. De bepaling van de uiteindelijke rangschikking (en dus het aantal aandelen dat onvoorwaardelijk wordt toegekend) zal door de externe accountant van de onderneming worden beoordeeld aan het eind van de prestatieperiode. Alle lokale valuta's worden omgerekend naar euro's om verschillen in wisselkoersen te compenseren. Vijf jaar na de voorwaardelijke toekenning vallen de aandelen vrij.

Naar aanleiding van de verkoop van Organon BioSciences en de overname van ICI, heeft de Remuneratiecommissie de TSR-referentiegroep herzien, aangezien deze niet alleen meer bestond uit concurrenten van Akzo Nobel. Voor de toekenning in 2006, wordt ICI vervangen door Nippon Paint. De Raad van Commissarissen heeft besloten dat voor de toekenning in 2007 en

latere jaren een meer toegemeten referentiegroep zal worden gebruikt voor het prestatieafhankelijke aandelenplan om recht te doen aan de nieuwe structuur en strategie van de onderneming. Dit betekent dat de relatieve TSR-prestatie wordt vergeleken met de volgende referentiegroepen voor de toekenningen in 2005 en 2006 respectievelijk en de toekenning voor 2007:

2005-2006

- Bayer
- Ciba Specialty Chemicals
- Clariant
- Dow Chemical Company
- DuPont
- ICI (tot de toekenning over 2005)
- Merck KGaA
- Nippon Paint (alleen voor de toekenning over 2006)
- Novo Nordisk
- PPG Industries
- Rohm & Haas
- Royal DSM
- Sherwin-Williams Co
- Solvay
- UCB
- Valspar Corporation

VANAF 2007

- Arkema group
- BASF
- CIBA Specialty Chemicals
- Dow Chemical Company
- DuPont
- Hercules
- Kansai Paint
- Kemira OYJ
- PPG Industries
- RPM Industrial
- Sherwin-Williams
- Valspar Corporation

Gezien de resultaten in het verleden, de marktverwachtingen en de strategie van de onderneming, zal het aantal onvoorwaardelijk toe te kennen aandelen als volgt worden bepaald voor de toekenning over respectievelijk 2005 en 2006, en voor 2007:

2005-2006

Plaats	Uitkering (in % van targetuitkering)
1	150%
2	137,5%
3	125%
4	112,5%
5	100%
6	80%
7 (mediaan)	60%
8	40%
9	20%
10-16	0%

VANAF 2007

Plaats	Uitkering (in % van targetuitkering)
1	150%
2	135%
3	120%
4	100%
5	85%
6	70%
7 (mediaan)	55%
8	40%
9	25%
10-16	0%

De Raad van Commissarissen heeft zich ervan verzekerd dat door de herziening van de referentiegroep het niet zonder meer eenvoudiger wordt de doelstellingen te behalen. Er zijn waarschijnlijkheidsanalyses uitgevoerd om ervoor te zorgen dat de nieuwe samenstelling van de referentiegroep geen afwijkende effecten heeft op de variabele beloningscomponent in vergelijking met de vorige referentiegroep.

De verwachte waarde van het prestatieafhankelijke aandelenplan is gebaseerd op waarschijnlijkheidsanalyses. De onderneming wordt bij de waardering van haar prestatieafhankelijke aandelenbeloning bijgestaan door onafhankelijke externe adviseurs. Alle berekeningen met betrekking tot de waarderingen worden beoordeeld door de externe accountant van de onderneming.

Akzo Nobels prestatie over de periode van 2005 tot 2007 resulteerde in een vijfde positie op de lijst met ondernemingen van de referentiegroep. Dit betekent dat het uiteindelijke uitkeringspercentage van de in 2005 toegekende aandelen gelijk is aan 100% hetgeen resulteert in een definitieve toekenning (inclusief het geaccumuleerde dividend tot en met 31 december 2007 - 8,78%) van 35.898 aandelen voor de CEO en 23.932 aandelen voor de overige leden van de Raad van Bestuur. Het aantal in 2007 toegekende prestatieafhankelijke aandelen bedroeg 23.000 voor de CEO en 15.100 voor de overige leden van de Raad van Bestuur.

Voor de toekenningen die nog niet onvoorwaardelijk zijn geworden, kan de volgende tussentijdse prestatie worden vermeld:

- Voor de tweejarige periode eindigend in 2007 kwam Akzo Nobel op plaats 3 (2006: 7)
- Voor de eenjarige periode eindigend in 2007 kwam Akzo Nobel op plaats 2.

Pensioenen

De pensioenregeling voor alle leden van de Raad van Bestuur is gebaseerd op een inkomens- en leeftijdsafhankelijke beschikbare premieregeling.

De beschikbare premie wordt belegd bij een pensioenfonds. De pensioenuitkering bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd is afhankelijk van het beleggingsresultaat over de ingelegde premies. De premiepercentages die voor een bepaald lid van de Raad van Bestuur worden betaald worden door de Raad van Commissarissen vastgesteld met inachtneming van de pensioenopbouw (intern of extern) in de periode voorafgaand aan de benoeming tot lid van de Raad van Bestuur en de regels die van toepassing zijn in het land van herkomst. Om vast te stellen of de pensioenregelingen concurrerend zijn, kan gebruik worden gemaakt van externe referentiegegevens. Indien van toepassing zullen pensioenrechten, opgebouwd in de periode voorafgaand aan de benoeming tot lid van de Raad van Bestuur, worden aangepast in overeenstemming met de desbetreffende regelgeving.

Leden van de Raad van Bestuur betalen een persoonlijke bijdrage. Leden van de Raad van Bestuur gaan doorgaans met pensioen in het jaar dat zij de leeftijd van 62 jaar bereiken.

Arbeidsovereenkomsten

Arbeidsovereenkomsten van leden van de Raad van Bestuur benoemd in 2004 en daarna worden aangegaan voor een periode van vier jaar, zijn in lijn met de Nederlandse Corporate Governance Code. Na deze eerste periode kunnen herbenoemingen plaatsvinden voor opeenvolgende periodes van telkens vier jaar of korter, afhankelijk van de tijd vanaf benoeming tot datum van pensionering. De opzegtermijn voor een lid van de Raad van Bestuur bedraagt drie maanden; de termijn voor opzegging door de onderneming bedraagt zes maanden.

Indien geen herbenoeming plaatsvindt en de arbeidsovereenkomst tussen het desbetreffende lid van de Raad van Bestuur en Akzo Nobel N.V. niet wordt voortgezet, heeft het lid van de Raad van Bestuur recht op een ontslagvergoeding, vastgesteld overeenkomstig de Nederlandse Corporate Governance Code. De arbeidsovereenkomst voor het lid van de Raad van Bestuur benoemd vóór 2004 is in dit kader niet aangepast (zie *pagina 91*). De Raad van Commissarissen heeft echter het voornemen de bepalingen van de Code als leidraad te gebruiken bij het vaststellen van een ontslagvergoeding.

De arbeidsovereenkomsten bieden de Raad van Commissarissen de mogelijkheid leden van de Raad van Bestuur te verzoeken terug te treden tussen het moment waarop zij 60 jaar worden en de reguliere pensioenleeftijd om zo de opvolging binnen de Raad van Bestuur effectief te kunnen regelen. In een dergelijke uitzonderlijke situatie heeft het desbetreffende lid van de Raad van Bestuur recht op betaling van een vast salaris tot aan de datum van pensionering.

Leningen

De onderneming kent geen persoonlijke leningen toe aan de leden van de Raad van Bestuur.

Voorgestelde wijzigingen voor het beloningsbeleid in 2008 en daarna

Met de verkoop van Organon BioSciences en de overname van ICI is Akzo Nobel een meer gefocuste onderneming geworden met een bredere geografische aanwezigheid van de overblijvende onderdelen. De Raad van Commissarissen zal evalueren of dit gevolgen heeft voor het beloningsbeleid.

Basisjaarsalaris 2007

De salarisaanpassing van 2007 draagt ertoe bij het mediaanniveau in de markt beter te benaderen. Er bestaat echter nog een significant verschil tussen de daadwerkelijke beloning en het beleidsniveau. De Remuneratiecommissie zal bekijken of er in 2008 verdere aanpassingen noodzakelijk zijn.

Aanbevelingen van het Monitoring Committee Corporate Governance

Naar aanleiding van het rapport dat het Monitoring Committee Corporate Governance op 19 december 2007 publiceerde, heeft de Remuneratiecommissie beoordeeld in hoeverre Akzo Nobel voldoet aan de aanbevelingen van het Committee en welke aanbevelingen verdere aandacht verdienen in de loop van 2008. Op dit moment voldoet Akzo Nobel aan het overgrote deel van de aanbevelingen. Het standpunt dat Akzo Nobel inneemt ten opzichte van de belangrijkste aanbevelingen kan als volgt worden samengevat:

- De Raad van Commissarissen ziet strikt toe op de onafhankelijkheid van de Remuneratiecommissie en de eventuele externe beloningsadviseur in relatie tot het vaststellen van de beloning voor de Raad van Bestuur.
- De Raad van Commissarissen past interne richtlijnen toe voor het totale beloningspakket van de leden van de Raad van Bestuur. In geval van een wijziging van eigendom, kan de Raad van Commissarissen naar eigen inzicht die maatregelen nemen die redelijkerwijs noodzakelijk zijn om het totale beloningspakket dat de leden van de Raad van Bestuur zouden kunnen ontvangen, te reguleren. De Raad van Commissarissen is voornemens in de loop van 2008 kwalitatieve beloningscriteria op te stellen, die in geval van een wijziging van zeggenschap van toepassing zouden zijn.
- De Raad van Commissarissen bewaakt de juistheid van de (financiële) gegevens op basis waarvan variabel salaris wordt toegekend. Voordat aan een lid van de Raad van Bestuur onvoorwaardelijk variabele beloningscomponenten worden toegekend, evalueert de Raad van Commissarissen de gevolgen hiervan, vanuit het oogpunt van redelijkheid, waarbij rekening wordt gehouden met de waarden en normen van de samenlevingen waarin de onderneming actief is.
- Het is de ambitie van Akzo Nobel en de Raad van Commissarissen om voortdurend te werken aan verbetering van de communicatie naar alle belanghebbenden over het beloningsbeleid en de uitkomsten daarvan. In 2007 heeft de Raad van Commissarissen verdere verbeteringen in de communicatie geïntieerd en de Raad is van plan deze lijn 2008 voort te zetten.

Jaarrekening

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	102
Geconsolideerde balans	103
Geconsolideerd overzicht van kasstromen	104
Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het vermogen	105
Segmentinformatie	106
<hr/>	
Noot 1 Grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening	107
Noot 2 Acquisities en desinvesteringen	116
Noot 3 Incidentele posten	117
Noot 4 Overige baten en lasten	117
Noot 5 Financieringsbaten en -lasten	118
Noot 6 Resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	118
Noot 7 Belastingen over het resultaat	118
Noot 8 Niet-doorlopende activiteiten	119
Noot 9 Vergoedingen voor medewerkers	120
Noot 10 Winst per aandeel	120
Noot 11 Materiële vaste activa	121
Noot 12 Immateriële vaste activa	122
Noot 13 Latente belastingvorderingen en -verplichtingen	123
Noot 14 Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	126
Noot 15 Overige financiële vaste activa	126
Noot 16 Voorraden	126
Noot 17 Te ontvangen en te betalen belastingen	126
Noot 18 Handels- en andere vorderingen	127
Noot 19 Liquide middelen	127
Noot 20 Activa en passiva aangehouden voor verkoop	127
Noot 21 Vermogen	128
Noot 22 Voorzieningen	129
Noot 23 Langlopende leningen	133
Noot 24 Kortlopende leningen	133
Noot 25 Handels- en andere verplichtingen	133
Noot 26 Financieel risicobeheer en financiële instrumenten	134
Noot 27 Voorwaardelijke en niet uit de balans blijkende verplichtingen	140
Noot 28 Transacties met verbonden partijen	142
Noot 29 Gebeurtenissen na balansdatum	142
<hr/>	
Enkelvoudige jaarrekening	144
<hr/>	
Noot a Nettoresultaat uit deelnemingen	145
Noot b Beloning en aandelenbezit van de commissarissen en leden van de Raad van Bestuur	145
Noot c Financiële vaste activa	149
Noot d Handels- en andere vorderingen	149
Noot e Liquide middelen	149
Noot f Eigen vermogen	150
Noot g Langlopende leningen	153
Noot h Overige kortlopende schulden	153
Noot i Financiële instrumenten	153
Noot j Niet uit de balans blijkende verplichtingen	154
<hr/>	
Overige gegevens	155
Accountantsverklaring	155
Winstbestemming en uitkeringen, en gebeurtenissen na balansdatum	156

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

voor het jaar eindigend op 31 december

IN EUR MLN	Noot	2007	2006 ¹
Doorlopende activiteiten			
Omzet		10.217	10.023
Kostprijs van de omzet		-6.252	-6.224
Bruto-omzetresultaat		3.965	3.799
Verkoopkosten		-2.230	-2.203
Kosten van research en ontwikkeling		-282	-280
Algemene beheerskosten		-654	-636
Overige baten en lasten (-)	4	-52	179
		-3.218	-2.940
Bedrijfsresultaat		747	859
Financieringsbaten	5	157	123
Financieringslasten	5	-277	-229
Bedrijfsresultaat minus financieringsbaten en -lasten		627	753
Resultaat uit geassocieerde deelnemingen en joint ventures	6	-20	87
Resultaat vóór belastingen		607	840
Belastingen over het resultaat	7	-166	-96
Periodewinst uit doorlopende activiteiten		441	744
Niet-doorlopende activiteiten			
Periodewinst uit niet-doorlopende activiteiten (Organon Biosciences)	8	8.920	438
PERIODEWINST		9.361	1.182
Ten gunste van:			
– Aandeelhouders van de onderneming		9.330	1.153
– Aandeel van derden		31	29
PERIODEWINST		9.361	1.182
Winst per aandeel, in euro's:			
Doorlopende activiteiten:			
– Gewone winst		1,49	2,49
– Verwaterde winst		1,47	2,48
Niet-doorlopende activiteiten:			
– Gewone winst		32,33	1,53
– Verwaterde winst		32,08	1,52
Totaal activiteiten:			
– Gewone winst		33,82	4,02
– Verwaterde winst		33,55	4,00

¹ Geherclassificeerd om Organon BioSciences als niet-doorlopende activiteit te presenteren.

Geconsolideerde balans

per 31 december vóór winstbestemming

IN EUR MLN	Noot	2007	2006 pro-forma ¹	2006
Activa				
Vaste activa				
Materiële vaste activa	11	2.203	2.249	3.346
Immateriële vaste activa	12	669	536	682
Latente belastingvorderingen	13	630	685	953
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	14	142	165	177
Overige financiële vaste activa	15	630	501	576
Totaal vaste activa		4.274	4.136	5.734
Vlottende activa				
Voorraden	16	1.177	1.190	2.042
Te ontvangen belastingen over het resultaat	17	25	35	109
Handels- en andere vorderingen	18	2.139	2.076	2.810
Liquide middelen	19	11.628	1.871	1.871
Activa aangehouden voor verkoop	20	–	3.477	219
Totaal vlottende activa		14.969	8.649	7.051
TOTAAL ACTIVA		19.243	12.785	12.785
Vermogen en passiva				
Vermogen				
21				
Geplaatst kapitaal		525	574	574
Agio		363	1.841	1.841
Overige reserves		10.144	1.729	1.729
Eigen vermogen		11.032	4.144	4.144
Aandeel van derden		97	119	119
Totaal vermogen		11.129	4.263	4.263
Langlopende passiva				
Voorzieningen	22	1.598	1.910	2.132
Uitgestelde baten		–	–	7
Latente belastingverplichtingen	13	133	149	174
Langlopende leningen	23	1.954	2.505	2.551
Totaal langlopende passiva		3.685	4.564	4.864
Kortlopende passiva				
Kortlopende leningen	24	1.635	304	410
Te betalen belastingen over het resultaat	17	278	238	321
Handels- en andere verplichtingen	25	1.998	1.722	2.331
Kortlopend deel van de voorzieningen	22	518	526	571
Passiva aangehouden voor verkoop	20	–	1.168	25
Totaal kortlopende passiva		4.429	3.958	3.658
TOTAAL VERMOGEN EN PASSIVA		19.243	12.785	12.785

¹ In de pro-formakolom van 2006 is Organon BioSciences opgenomen alsof dit onderdeel per ultimo 2006 kwalificeerde als niet-doorlopende activiteit.

Geconsolideerd overzicht van kasstromen

voor het jaar eindigend op 31 december

IN EUR MLN	2007	2006 ¹
Periodewinst	9.361	1.182
Inkomsten uit niet-doorlopende activiteiten	-8.920	-438
Aanpassingen tot kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		
Afschrijvingen	355	371
Bijzondere waardeverminderingen	11	29
Financieringsbatens en -lasten	120	106
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-27	-77
Belastingen over het resultaat	166	96
Bedrijfsresultaat voor mutaties in werkkapitaal en voorzieningen	1.066	1.269
Mutaties in werkkapitaal ²	73	185
Mutaties in voorzieningen	-256	-202
Overig	13	18
	-170	1
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	896	1.270
Betaalde rente	-212	-205
Betaalde belastingen	-111	-285
Verlies/winst (-) op desinvesteringen vóór belastingen	70	-206
	-253	-696
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	643	574
Investeringsuitgaven	-359	-371
Ontvangen rente	119	109
Terugbetalingen en dividenden van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	26	36
Acquisities van geconsolideerde deelnemingen ³	-159	-318
Valutaswap voor investeringsdoeleinden	-349	-
Opbrengst verkochte belangen ³	171	360
Overige mutaties in vaste activa	-292	43
Nettokasstroom aangewend voor investeringen	-843	-141
Mutaties in leningen	422	-17
Beëindiging van valutaswap	68	21
Uitgifte van aandelen voor stockoptieplan	73	40
Inkoop eigen aandelen	-1.600	-
Dividenden	-398	-369
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.435	-325
NETTOKASSTROOM AANGEWEND VOOR DOORLOPENDE ACTIVITEITEN	-1.635	108
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	437	533
Nettokasstroom aangewend voor investeringen	10.678	-167
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	-32	-10
NETTOKASSTROOM UIT NIET-DOORLOPENDE ACTIVITEITEN	11.083	356
NETTOMUTATIE LIQUIDE MIDDELEN	9.448	464
Liquide middelen op 1 januari	1.631	1.188
Koersverschil op liquide middelen	-12	-21
LIQUIDE MIDDELEN EINDE BOEKJAAR	11.067	1.631

¹ Geherclassificeerd om Organon BioSciences weer te geven als niet-doorlopende activiteit en om schulden aan kredietinstellingen op te nemen in het overzicht van kasstromen.

² Bevat een stijging van EUR 62 mln aan handels- en andere vorderingen (2006: EUR 17 mln), een stijging van EUR 16 mln aan voorraden (2006: EUR 31 mln) en een stijging van EUR 151 mln aan handels- en andere verplichtingen (2006: EUR 233 mln).

³ Onder aftrek van liquide middelen van de verworven c.q. verkochte belangen.

Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het vermogen

Ten gunste van de aandeelhouders van de onderneming

IN EUR MLN	Geplaatst kapitaal	Agio	Mutaties in markt- waarde van derivaten	Wettelijke reserve omreke- nings- verschillen	Overige (wettelijke) reserves en onver- deelde winst	Eigen vermogen	Aandeel van derden	Totaal vermogen
Stand per 1 januari 2006	572	1.803	22	142	876	3.415	161	3.576
Aanpassingen marktwaarde van derivaten	-	-	-24	-2	-	-26	-	-26
Valutakoersverschillen van omrekening van buitenlandse deelnemingen	-	-	-	-110	-	-110	-10	-120
Direct in het vermogen verwerkt resultaat	-	-	-24	-112	-	-136	-10	-146
Periodewinst	-	-	-	-	1.153	1.153	29	1.182
Totaal resultaat	-	-	-24	-112	1.153	1.017	19	1.036
Betaalde dividenden	-	-	-	-	-344	-344	-25	-369
In aandelen afgewikkelde transacties	-	-	-	-	16	16	-	16
Uitgifte van gewone aandelen	2	38	-	-	-	40	-	40
Wijziging aandeel van derden in deelnemingen	-	-	-	-	-	-	-36	-36
STAND PER 31 DECEMBER 2006	574	1.841	-2	30	1.701	4.144	119	4.263
Aanpassingen marktwaarde van derivaten	-	-	-508	-	-	-508	-	-508
Valutakoersverschillen van omrekening van buitenlandse deelnemingen	-	-	-	-81	-	-81	-2	-83
Direct in het vermogen verwerkt resultaat	-	-	-508	-81	-	-589	-2	-591
Periodewinst	-	-	-	-	9.330	9.330	31	9.361
Totaal resultaat	-	-	-508	-81	9.330	8.741	29	8.770
Betaalde dividenden	-	-	-	-	-364	-364	-34	-398
In aandelen afgewikkelde transacties	-	-	-	-	38	38	-	38
Uitgifte van gewone aandelen	4	69	-	-	-	73	-	73
Inkoop eigen aandelen	-53	-1.547	-	-	-	-1.600	-	-1.600
Wijziging aandeel van derden in deelnemingen	-	-	-	-	-	-	-17	-17
STAND PER 31 DECEMBER 2007	525	363	-510	-51	10.705	11.032	97	11.129

Segmentinformatie

De segmentinformatie wordt gepresenteerd volgens de bedrijfsstructuur van Akzo Nobel in 2007. De segmentinformatie bevat posten die direct of redelijkerwijs zijn toe te wijzen aan een bepaald segment.

INFORMATIE PER SEGMENT

IN EUR MLN	Omzet aan derden		Groepsomzet		Bedrijfsresultaat		Resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures		Afschrijvingen	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Coatings	6.533	6.203	6.537	6.209	557	604	-	-1	143	140
Chemicals ¹	3.627	3.501	3.639	3.522	382	321	-20	41	202	219
Corporate en overig ²	57	319	90	347	-192	-66	-	47	10	12
	10.217	10.023	10.266	10.078	747	859	-20	87	355	371
Intersegmentomzet	-	-	-49	-55	-	-	-	-	-	-
TOTAAL	10.217	10.023	10.217	10.023	747	859	-20	87	355	371

INFORMATIE PER SEGMENT

IN EUR MLN	Totaal activa		Totaal verplichtingen		Geassocieerde deelnemingen en joint ventures		Investeringsuitgaven		Bijzondere waardeverminderingen	
	2007	2006 ³	2007	2006 ³	2007	2006 ³	2007	2006	2007	2006
Coatings	4.246	3.821	1.591	1.524	6	6	158	135	7	5
Chemicals ¹	2.489	2.549	943	895	117	128	191	223	1	24
Corporate en overig ²	12.508	6.415	5.580	6.103	19	31	10	13	3	-
TOTAAL	19.243	12.785	8.114	8.522	142	165	359	371	11	29

REGIONALE INFORMATIE

IN EUR MLN	Omzet naar regio van bestemming		Totaal activa		Investeringsuitgaven	
	2007	2006	2007	2006 ³	2007	2006
Nederland	777	783	1.566	1.629	83	98
Duitsland	907	962	516	546	17	15
Zweden	472	463	859	852	53	78
Verenigd Koninkrijk	552	567	735	472	14	14
Overige Europese landen	3.147	3.020	1.463	1.480	66	61
VS en Canada	1.855	1.855	1.541	1.458	56	48
Latijns-Amerika	606	566	413	376	15	14
Azië	1.471	1.379	707	680	48	38
Overige regio's	430	428	182	200	7	5
	10.217	10.023	7.982	7.693	359	371
Corporate en overig ²	-	-	11.261	5.092	-	-
TOTAAL	10.217	10.023	19.243	12.785	359	371

¹ De cijfers over 2006 zijn geherclassificeerd, omdat de verkochte Chemicals-activiteiten nu worden opgenomen onder Overige op corporate niveau.

² Corporate en overige omvat de liquide middelen, leningen en de activa en passiva aangehouden voor verkoop. Deze corporate posten hadden in 2006 vooral betrekking op de verkochte Organon BioSciences-activiteiten. In 2007 waren deze inclusief de tijdelijk hoge nettokaspositie.

³ Pro-formacijfers.

Na de overname van ICI op 2 januari 2008 heeft Akzo Nobel haar bedrijfsstructuur voor 2008 vernieuwd en onderverdeeld in de volgende drie bedrijfssegmenten: Decorative Paints, Performance Coatings en Specialty Chemicals.

Noot 1 Grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

Algemene informatie

Akzo Nobel N.V. is een onderneming met domicilie in Nederland. Het adres van de statutaire zetel van de onderneming is Strawinskylaan 2555, Amsterdam. Een lijst met deelnemingen, opgesteld conform artikelen 379 en 414 Boek 2 BW, is op het kantoor van het Handelsregister in Amsterdam gedeponeerd.

De geconsolideerde jaarrekening van Akzo Nobel N.V. is opgesteld volgens de International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd door de Europese Unie, en voldoet ook aan de vereisten voor financiële rapportage zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW, voor zover van toepassing.

Op 5 maart 2008 heeft de Raad van Bestuur de publicatie van de jaarrekening goedgekeurd. De jaarrekening zoals in dit verslag weergegeven moet nog worden vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Alle bedragen in dit rapport zijn afgerond op miljoenen euro's, tenzij anders vermeld.

Consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat Akzo Nobel N.V. en haar groepsmaatschappijen; groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarover Akzo Nobel N.V. direct en/of indirect de zeggenschap heeft om het financiële en operationele beleid te bepalen om zo voordelen te behalen. Voor het vaststellen van de zeggenschap wordt het mogelijke stemrecht meegerekend dat op dit moment uitgeoefend of geconverteerd zou kunnen worden. De jaarrekeningen van groepsmaatschappijen worden meegeconsolideerd vanaf het moment dat beslissende zeggenschap ontstaat tot het moment dat deze ophoudt te bestaan. Het aandeel van derden in het concernvermogen en in het concernresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Transacties tussen geconsolideerde maatschappijen en onderlinge balansen worden geëlimineerd. Onderstaande grondslagen zijn door alle groepsmaatschappijen consistent toegepast voor alle in deze geconsolideerde jaarrekening opgenomen perioden.

Niet-doorlopende activiteiten

Een niet-doorlopende activiteit is een onderdeel van de bedrijfsactiviteiten van de onderneming dat een zelfstandige grote sector of geografisch gebied beslaat en is verkocht of wordt aangehouden voor verkoop, of een dochtermaatschappij die uitsluitend is aangekocht om door te verkopen. De classificatie als niet-doorlopende activiteit vindt alleen plaats bij verkoop of wanneer de activiteit voldoet aan de criteria om als aangehouden voor verkoop te worden geclassificeerd, indien eerder. Zodra een activiteit wordt geclassificeerd als een niet-doorlopende activiteit, worden de vergelijkende winst-en-verliesrekening en het overzicht van kasstromen weergegeven alsof de activiteit bij aanvang van de vergelijkende periode zou zijn beëindigd. De vergelijkende bedragen voor 2006 zijn opnieuw geclassificeerd, waarbij Organon BioSciences wordt weergegeven als een niet-doorlopende activiteit.

Waarderingsmethode en het gebruik van schattingen

De grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling in de geconsolideerde jaarrekening zijn gebaseerd op aanschafkosten, tenzij anders vermeld bij de grondslagen voor de waardering van activa en passiva. Uitzonderingen op het principe van de aanschafkosten vormen onder meer afgeleide financiële instrumenten, liquide middelen en aandeelgerelateerde beloningen, die worden berekend aan de hand van de marktwaarde, en pensioenen, die worden berekend op basis van de actuariële contante waarde. Meer informatie over de vaststelling en het gebruik van schattingen om de marktwaarde te bepalen, staat hieronder in de grondslagen of in de toelichting bij de relevante activa of passiva.

Voor het opstellen van de jaarrekening volgens IFRS moeten er door de leiding van de onderneming beoordelingen, schattingen en veronderstellingen gemaakt worden die van invloed zijn op de bedragen die in de geconsolideerde jaarrekening worden opgevoerd. De schattingen en veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaring en diverse andere factoren die onder de omstandigheden realistisch geacht worden, en deze worden aangewend om de boekwaarde van de activa en passiva vast te stellen als dit niet op andere wijze duidelijk wordt. De werkelijke resultaten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en de onderliggende aannames worden voortdurend beoordeeld.

Schattingswijzigingen worden verwerkt in de periode waarin de schatting wordt herzien of in deze en toekomstige perioden indien de gewijzigde schattingen van invloed zijn op zowel de huidige als de toekomstige perioden.

De meest essentiële grondslagen, waarbij sprake is van een hogere mate van beoordeling en complexiteit in de toepassing van de waarderingsgrondslagen, worden hieronder vermeld.

Bedrijfscombinaties

Bij bedrijfscombinaties worden identificeerbare activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen verantwoord tegen de marktwaarde op de overnamedatum. Bij de vaststelling van de marktwaarde moeten belangrijke beoordelingen worden gemaakt over de toekomstig te genereren kasstromen.

De marktwaarde van merken, octrooien, geregistreerde handelsmerken en klantenlijsten die via een bedrijfscombinatie zijn verworven, wordt geschat op grond van algemeen aanvaarde waarderingsmethoden, waarbij gebruik wordt gemaakt van de verdisconteerde royaltybetalingen die zijn vermeden omdat het octrooi of geregistreerde handelsmerk in bezit was of de verdisconteerde kasstromen die naar verwachting worden behaald uit het gebruik en de mogelijke verkoop van de activa.

De marktwaarde van materiële vaste activa die wordt verantwoord als gevolg van een bedrijfscombinatie wordt gebaseerd op geschatte marktwaarden.

De marktwaarde van voorraden die verworven zijn via een bedrijfscombinatie, wordt bepaald aan de hand van de geschatte

verkoopprijs als onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering vermindert met de geschatte kosten van voltooiing en verkoop, en een redelijke winstmarge gebaseerd op de inspanning die nodig is om de voorraden te voltooien en te verkopen.

Bijzondere waardevermindering van immateriële activa en materiële vaste activa

De onderneming beoordeelt of bijzondere waardevermindering van vaste activa moet plaatsvinden indien gebeurtenissen of omstandigheden aangeven dat de boekwaarde wellicht niet gerealiseerd kan worden. Activa die op deze manier beoordeeld moeten worden, omvatten zowel materiële vaste activa als immateriële activa. Bij de vaststelling van bijzondere waardeverminderingen van materiële vaste activa en immateriële activa moet de leiding van de onderneming belangrijke beoordelingen en schattingen maken om te bepalen of de toekomstige kasstromen die naar verwachting door die activa zouden worden gegenereerd minder zijn dan hun boekwaarde. De informatie die nodig is voor de uitvoering van de waardeverminderingsonderzoeken is gebaseerd op de strategische plannen van de onderneming en schattingen door het management van toekomstige kasstromen, waarvoor omzetgroeipercentages en winstmarges geschat moeten worden. De geschatte kasstromen worden verdisconteerd met behulp van een nettocontantwaardemethode met een bedrijfsspecifieke disconteringsvoet.

Wijzigingen in aannames en schattingen die zijn opgenomen in de waardebepaling van overgenomen immateriële activa en in de waardeverminderingsonderzoeken zouden kunnen resulteren in aanzienlijk andere resultaten dan die welke zijn gerapporteerd in de jaarrekening.

Bepaling van belastingen over het resultaat

Als onderdeel van het proces van het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening is de onderneming verplicht een schatting te maken van de belastingen over het resultaat in elk van de rechtsgebieden waarin de onderneming actief is. Dit proces omvat het maken van schattingen van de werkelijke op korte termijn te verrekenen belastinglasten en tijdelijke verschillen tussen de verslaglegging voor belastingen en de financiële rapportage. Tijdelijke verschillen leiden tot latente belastingvorderingen en -verplichtingen, die in de geconsolideerde balans zijn verantwoord. De onderneming moet vervolgens de waarschijnlijkheid beoordelen dat de latente belastingvorderingen zullen worden verkregen uit toekomstige belastbare winsten. Indien de werkelijke resultaten in toekomstige perioden afwijken van deze schattingen en afhankelijk van de belastingstrategieën die de onderneming in zou kunnen voeren, kan het nodig zijn de latente belastingposities te wijzigen, wat effect kan hebben op de financiële positie en de resultaten van de activiteiten.

Voorzieningen

Voorzieningen met betrekking tot voorwaardelijke en niet uit de balans blijken verplichtingen zijn per definitie afhankelijk van schattingen en beoordelingen of de criteria voor waardering zijn gehaald, inclusief schattingen over de uitkomst en de omvang van de mogelijke kosten van een oplossing. Voorwaardelijke en niet uit de balans blijken verplichtingen worden verantwoord in het resultaat als het waarschijnlijk is dat een verplichting is ontstaan en de omvang van een dergelijke verplichting redelijkerwijs kan worden geschat.

Schattingen in verband met voorzieningen voor milieuzaken zijn gebaseerd op de aard en de ernst van de vervuiling en op de technieken die nodig zijn voor de sanering. De voorziening voor antitrustzaken is gebaseerd op een schatting van de kosten, boetes en civiele schadeclaims, waarbij rekening wordt gehouden met juridisch advies en de huidige feiten en omstandigheden. Voorzieningen voor andere geschillen zijn ook gebaseerd op een schatting van de kosten, waarbij rekening wordt gehouden met juridisch advies en de huidige feiten en omstandigheden. Voorzieningen voor andere geschillen zijn ook gebaseerd op een schatting van de kosten, waarbij rekening wordt gehouden met juridisch advies en de informatie die thans voorhanden is.

Ook bij voorzieningen voor ontslagvergoedingen en beëindigingskosten is een beoordeling door het management nodig om een schatting te kunnen maken van de verwachte kasuitstromen voor ontslagvergoedingen, sluitingskosten voor een locatie en andere stopzettingkosten. Als de werkelijke uitkomst afwijkt van de aannames en schattingen, is herziening van de geschatte voorzieningen nodig en dit zou van invloed kunnen zijn op de financiële positie en de resultaten van de activiteiten.

Verantwoording van pensioenen en overige vergoedingen na pensionering

Pensioenvergoedingen zijn verplichtingen die in de toekomst zullen worden verrekend en vereisen aannames om de pensioenverplichtingen en marktwaarde van beleggingen te kunnen prognosticeren. De bepaling van pensioenverplichtingen moet een afspiegeling zijn van de waardering van toekomstige pensioenkosten gedurende het geschatte aantal dienstjaren van een medewerker, gebaseerd op de voorwaarden van de regelingen en de investerings- en financieringsbeslissingen die de onderneming maakt. Deze bepaling verlangt dat de leiding van de onderneming aannames maakt met betrekking tot variabelen zoals disconteringsvoet, het loonstijgingspercentage, het rendement op beleggingen, sterftcijfers en toekomstige vergoedingen voor ziektekosten. De leiding van de onderneming raadpleegt periodiek externe actuarissen over deze aannames. Wijzigingen in de belangrijkste aannames kunnen een belangrijke invloed hebben op de geprognosticeerde pensioenverplichtingen, financieringsbehoefte en gemaakte periodekosten. Zie *noot 22* voor meer informatie over de belangrijkste aannames en het beleid.

De verplichtingen voor pensioenen en vergoedingen na pensionering zullen toenemen indien de disconteringsvoet afneemt of de loonstijgingspercentages toenemen, bijvoorbeeld

als gevolg van toegenomen inflatie. De nettoperiodekosten voor pensioenen en overige vergoedingen na pensionering zouden ook kunnen stijgen, maar dat is afhankelijk van de werkelijke relatie tussen de nog niet in aanmerking genomen verliezen en de zogenaamde corridor (10% van de pensioenverplichtingen of de beleggingen, indien groter) en van de relatieve wijziging van de disconteringsvoet ten opzichte van de wijziging van de pensioenverplichting.

Overzichten van kasstromen

De overzichten van kasstromen zijn opgesteld volgens de indirecte methode. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen gemiddelde wisselkoersen. Koersverschillen op liquide middelen worden afzonderlijk in de overzichten van kasstromen opgenomen. Ontvangsten en betalingen met betrekking tot belastingen over het resultaat zijn opgenomen in de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten. Rentebetalingen zijn opgenomen in kasstromen uit bedrijfsactiviteiten, terwijl renteontvangsten zijn opgenomen in kasstromen voor investeringen. De verkrijgingsprijs van deelnemingen en overige investeringen, voorzover deze contant waren betaald, zijn opgenomen in de kasstromen voor investeringen. Overnames en desinvesteringen van deelnemingen worden weergegeven onder aftrek van de verworven c.q. verkochte liquide middelen. De kasstromen uit derivaten worden in het overzicht van kasstromen onder dezelfde categorie opgenomen als die van de afgedekte post zelf.

Segmentrapportage

De primaire segmentrapportage is gebaseerd op de bedrijfssegmenten van de onderneming, waarbij de bedrijfssegmenten producten en diensten leveren met andere rendements- en risicoprofielen dan de andere segmenten. Om vast te stellen of producten en diensten onderling te vergelijken zijn, worden onder andere soort producten en diensten, productieprocessen en het type of de categorie klanten van de producten of diensten beoordeeld. De segmenten waarover gerapporteerd wordt, zijn Coatings en Chemicals; dit is tevens een afspiegeling van de managementstructuur van de onderneming. De secundaire segmentrapportage betreft de geografische gebieden waarin de onderneming actief is; hierbij is een verdeling gemaakt in economische gebieden met vergelijkbare rendements- en risicoprofielen. Prijzen tussen segmenten worden marktconform vastgesteld.

Omrekening van vreemde valuta's

Transacties in vreemde valuta's worden tegen de geldende wisselkoers op de transactiedatum omgerekend naar de functionele munteenheid van de entiteiten. De functionele munteenheid van buitenlandse entiteiten is doorgaans de lokale munteenheid. In vreemde valuta's gedomineerde monetaire activa en passiva worden omgerekend naar euro's tegen de op de balansdatum geldende wisselkoersen. Koersverschillen komen ten gunste of ten laste van het resultaat. In vreemde valuta's gedomineerde niet-monetaire activa en passiva worden omgerekend naar euro's tegen de geldende wisselkoers op de datum dat de marktwaarde werd bepaald.

De jaarrekeningen van buitenlandse entiteiten worden omgerekend naar euro's. De balansen worden omgerekend naar

euro's tegen de op de balansdatum geldende wisselkoersen. De winst-en-verliesrekeningen van buitenlandse entiteiten worden omgerekend naar euro's tegen de geldende wisselkoersen op de transactiedatum. Koersverschillen die ontstaan bij de omrekening naar euro's van investeringen in deelnemingen en van interconcernleningen met een permanent karakter buiten de eurozone worden als een aparte post (wettelijke reserve omrekeningsverschillen) binnen het eigen vermogen verantwoord. Deze cumulatieve koersverschillen worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord bij overdracht of liquidatie van een buitenlandse entiteit of op het moment dat een interconcernlening met een permanent karakter wordt afgelost. Bij gedeeltelijke overdracht of liquidatie van een buitenlandse entiteit of de gedeeltelijke aflossing van een interconcernlening met een permanent karakter, wordt het cumulatieve koersverschil proportioneel ten gunste of ten laste van het resultaat gebracht.

Voordat de jaarrekeningen van deelnemingen gevestigd in hyperinflatelanden worden geconsolideerd, worden deze aangepast in verband met de invloed van prijswijzigingen.

Koersen van belangrijke vreemde valuta's

De voornaamste tegenover de euro gebruikte koersen voor de balans en de winst-en-verliesrekening zijn:

	Balans		Winst-en-verliesrekening	
	2007	2006	2007	2006
Amerikaanse dollar	1,472	1,317	1,370	1,256
Britse pond	0,737	0,671	0,688	0,682
Noorse kroon	7,973	8,267	8,001	8,052
Zweedse kroon	9,421	9,047	9,258	9,247

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd op aanschafkosten verminderd met het totaal aan afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De kosten omvatten alle uitgaven welke direct gerelateerd zijn aan de aanschaf van de materiële vaste activa, inclusief financieringslasten van investeringsprojecten tijdens de bouwperiode. Overheidssubsidies als tegemoetkoming in de kosten van een actief worden in mindering gebracht op de kosten van het betreffende actief.

De afschrijvingen worden berekend volgens de lineaire methode op basis van de geschatte economische levensduur, die in het merendeel van de gevallen 10 jaar bedraagt voor installaties en machines, en 20 tot 30 jaar voor bedrijfsgebouwen. Op grond wordt niet afgeschreven. De restwaarde wordt in de meeste gevallen verwaarloosbaar geacht. Afschrijvingsmethoden, economische levensduur en restwaarde worden jaarlijks opnieuw beoordeeld.

Delen van materiële vaste activa met een afwijkende economische levensduur worden als afzonderlijke materiële vaste activa-posten verantwoord. De kosten van werkzaamheden voor groot onderhoud worden als een aparte post opgevoerd onder materiële vaste activa en afgeschreven gedurende de geschatte economische levensduur. Onderhoudskosten die niet apart kunnen worden verantwoord onder materiële vaste activa, worden in de periode waarin zij voorkomen ten laste van het resultaat gebracht.

Winst en verlies op de verkoop van materiële vaste activa worden verantwoord in het resultaat. Als er een indicatie is van bijzondere waardevermindering van een actief, wordt de opbrengstwaarde daarvan geschat. Zie *Bijzondere waardeverminderingen*. Als de boekwaarde hoger is dan de opbrengstwaarde, vindt een bijzondere waardevermindering plaats ten laste van het resultaat.

Leasecontracten

Leasecontracten waarbij nagenoeg alle voor- en nadelen voor de onderneming zijn, worden gekwalificeerd als financiële leasecontracten. Deze worden bij het aangaan in de balans verantwoord tegen de marktwaarde van het actief of de contante waarde van de minimumleasebetalingen, indien lager. Vervolgens wordt het actief overeenkomstig de daarvoor geldende waarderinggrondslag verantwoord. Minimumleasebetalingen die voor financiële leasecontracten zijn gedaan, worden verdeeld over de financieringskosten en de vermindering van de uitstaande schuld. De financieringskosten worden aan elke periode toegewezen tijdens de leasetermijn zodat er sprake is van een constant periodiek rentepercentage over het resterende saldo van de schuld.

Betalingen die voor operationele leasecontracten zijn gedaan, worden lineair over de leasetermijn verantwoord in de winst-en-verliesrekening. Ontvangen leasebonussen worden gedurende de leasetermijn verantwoord als een integraal onderdeel van de totale leasekosten.

Herstel- en opruimingskosten

De onderneming heeft op een aantal van haar locaties voorwaardelijke herstel- en opruimingskosten geïdentificeerd die met name betrekking hebben op het opruimen van fabrieken. De onderneming waardeert deze voorwaardelijke verplichtingen wanneer zij over voldoende informatie beschikt om de kasuitstroom redelijk te kunnen schatten.

Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa met een beperkte levensduur, zoals licenties, knowhow, merknamen, customer relations en rechten van intellectueel eigendom worden geactiveerd tegen aanschafkosten en volgens de lineaire methode afgeschreven op basis van de geschatte economische levensduur, die in het merendeel van de gevallen 10 tot 40 jaar bedraagt. Ontwikkelingskosten worden geactiveerd als de kosten betrouwbaar kunnen worden bepaald, het product of proces technisch en commercieel haalbaar is en voldoende toekomstige economische voordelen zal genereren, en de onderneming over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien.

De geactiveerde uitgaven omvatten kosten van grondstoffen, directe arbeid en overhead die direct zijn toe te schrijven aan het gereedmaken van het actief voor het beoogde gebruik.

Geactiveerde ontwikkelingskosten worden volgens de lineaire methode afgeschreven op basis van de geschatte economische levensduur, die in het merendeel van de gevallen vijf jaar bedraagt. Indien er een aanwijzing bestaat dat een bijzondere waardevermindering van een immaterieel actief zou kunnen plaatsvinden, wordt de opbrengstwaarde van het actief geschat. Als de boekwaarde hoger is dan de opbrengstwaarde, vindt een bijzondere waardevermindering plaats ten laste van het resultaat.

Immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur, waar op dit moment alleen betaalde goodwill onder valt, worden niet afgeschreven. Jaarlijks of zodra er een indicatie is dat het immateriële actief duurzaam in waarde kan afnemen, wordt echter een waardevermindering berekening uitgevoerd. Indien de boekwaarde van de immateriële vaste activa hoger is dan de opbrengstwaarde, vindt een bijzondere waardevermindering plaats ten laste van het resultaat.

Goodwill in een bedrijfscombinatie wordt berekend als het verschil tussen de verkrijgingsprijs en de marktwaarde van de overgenomen identificeerbare activa en passiva en de verantwoorde voorwaardelijke verplichtingen. De verkrijgingsprijs wordt bepaald op basis van de marktwaarde van de gegeven activa, de uitgegeven eigenvermogensinstrumenten, de aangegane of overgenomen verplichtingen op de overnamedatum, plus de kosten die direct toe te rekenen zijn aan de acquisitie.

Goodwill die betrekking heeft op een investering in geassocieerde deelnemingen en joint ventures wordt in de boekwaarde van die investering verantwoord.

Indien de verkrijgingsprijs minder is dan de marktwaarde van de nettoactiva van de overgenomen groepsmaatschappij wordt het verschil direct verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Als geschreven putopties op minderheidsaandelen worden verworven als onderdeel van een bedrijfscombinatie, worden deze onder IFRS 3 verantwoord alsof de toegevoegde belangen reeds waren verworven op de aanvankelijke overnamedatum. Dit resulteert in de verantwoording van een verplichting in plaats van een minderheidsaandeel en een toename van de goodwill voor de marktwaarde van de geschreven putoptie.

Investeringen in geassocieerde deelnemingen en joint ventures

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarover Akzo Nobel een significante invloed uitoefent maar niet de beslissende zeggenschap heeft met betrekking tot het financiële en operationele beleid. Joint ventures zijn die entiteiten waarbij Akzo Nobel de gezamenlijke zeggenschap heeft over de activiteiten, vastgelegd in een contractuele overeenkomst, en waarbij unanieme consensus vereist is voor strategische financiële en operationele beslissingen. Geassocieerde deelnemingen en joint ventures worden verantwoord met behulp van de vermogens-

mutatiemethode en worden aanvankelijk tegen kostprijs opgenomen. De geconsolideerde jaarrekening omvat ook het aandeel van de onderneming in de baten en lasten van de geassocieerde deelnemingen en joint ventures vanaf het moment waarop de significante invloed begint tot aan het moment dat de significante invloed ophoudt te bestaan, waarbij de berekening wordt gebaseerd op de waarderingsgrondslagen van Akzo Nobel. Indien het aandeel van de verliezen groter is dan het belang in de deelneming wordt de boekwaarde gereduceerd tot nul en worden verdere verliezen niet meer opgenomen, tenzij Akzo Nobel daartoe juridische of feitelijke verplichtingen is aangegaan namens de geïnvesteerde. Leningen aan geassocieerde deelnemingen en joint ventures worden geboekt tegen de geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen.

Niet-gerealiseerde winsten uit transacties met geassocieerde deelnemingen en joint ventures worden geëlimineerd voor het belang dat Akzo Nobel in de onderneming heeft en worden geëlimineerd ten opzichte van de investering. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar alleen voor zover er geen bewijs bestaat voor een bijzondere waardevermindering.

Overige financiële vaste activa

Leningen en vorderingen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode, verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen.

Bij financiële vaste activa waarbij waardeveranderingen via het resultaat worden verantwoord gaat het om rentederivaten die tegen marktwaarde worden gewaardeerd. Waardeveranderingen zijn verantwoord als financieringsbaten en -lasten, welke de waardeveranderingen van afgedekte langlopende leningen compenseren.

Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of netto-opbrengstwaarde, indien deze lager is. De kostprijs van voorraden omvat het totaal aan aankoopkosten, conversiekosten en overige kosten die zijn gemaakt om de voorraden op de huidige plaats en in de huidige vorm te brengen. De conversiekosten omvatten de directe arbeid en de overhead van vaste en variabele productie, waarbij rekening wordt gehouden met de fase van voltooiing. De kosten van de voorraden worden bepaald op basis van gewogen gemiddelde prijzen. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte normale verkoopprijs verminderd met de geschatte kosten om het product te voltooien en te verkopen.

Vorderingen

Handels- en andere vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode, verminderd met een voorziening voor bijzondere waardevermindering. Langetermijnvorderingen worden verdisconteerd naar hun netto contante waarde. Er wordt een voorziening getroffen voor de bijzondere waardevermindering van handels- en andere vorderingen indien de inning van een

vordering onzeker wordt. Een dergelijke vordering wordt onzeker indien er objectief bewijs is dat de onderneming niet in staat zal zijn alle bedragen te innen waarop zij recht heeft overeenkomstig de originele voorwaarden van de vorderingen. Significante financiële moeilijkheden van de schuldenaar, de waarschijnlijkheid dat de schuldenaar failliet gaat of dat er een sanering van de financiën plaats zal vinden, en in gebreke blijven of delinquentie worden beschouwd als indicatoren dat de vordering duurzaam wordt verminderd. De hoogte van de voorziening is het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen, verdisconteerd tegen het oorspronkelijke effectieve-rentepercentage. De bijzondere waardevermindering wordt verantwoord in het resultaat, evenals eventuele toekomstige terugboekingen van eerdere bijzondere waardeverminderingen.

Afgeleide financiële instrumenten

Afgeleide financiële instrumenten omvatten zowel valutatermijncontracten, rentederivaten en goederentermijncontracten als derivaten die een bestanddeel zijn van gewone zakelijke transacties. Valuta- en goederentermijncontracten worden in de balans tegen marktwaarde verantwoord, waarbij de waardeveranderingen worden verwerkt in het bedrijfsresultaat, tenzij cashflow hedge accounting wordt toegepast. In het laatste geval wordt het effectieve deel van waardeveranderingen uitgesteld in het vermogen en pas verwerkt in de betreffende specifieke posten van de winst-en-verliesrekening of de balans bij realisatie. De marktwaarde wordt afgeleid van marktprijzen en prijsopgaven van valutahandelaren en effectenmakelaars of geschat. Valuta- en goederentermijncontracten worden in de balans verantwoord onder handels- en andere vorderingen of onder handels- en andere verplichtingen.

De waardeveranderingen van rentederivaten worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening, waarbij het effectieve deel wordt gecompenseerd door de waardeveranderingen van de onderliggende obligatielening in het geval hedge accounting van de marktwaarde wordt toegepast. Deze bedragen worden opgenomen onder financieringsbaten en -lasten. De marktwaarde van de rentederivaten wordt in de balans verantwoord onder overige financiële vaste activa of langlopende leningen.

Zowel bij aanvang van de hedge als op elke verslagdatum beoordeelt de onderneming of de gebruikte derivaten in hoge mate effectief zijn om de waardeveranderingen of de cashflow van afgedekte posten te compenseren. Indien een derivaat niet in hoge mate effectief is als hedge, wordt hedge accounting prospectief stopgezet.

Activa en passiva aangehouden voor verkoop

Activa en passiva worden geclassificeerd als aangehouden voor verkoop wanneer het zeer waarschijnlijk is dat de boekwaarde eerder door een verkooptransactie dan door voortgaand gebruik gedekt zal worden. Zodra een actief wordt aangehouden voor verkoop, wordt dit opgenomen tegen boekwaarde of tegen de marktwaarde minus verkoopkosten, indien lager. Activa aangehouden voor verkoop worden niet afgeschreven maar

onderworpen aan een waardeverminderingberekening. Bijzondere waardeverminderingen op activa en passiva aangehouden voor verkoop worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Liquide middelen

Liquide middelen omvatten alle kastegoeden en zeer liquide kortetermijninvesteringen die direct omgezet kunnen worden in geldbedragen. Liquide middelen worden verantwoord tegen marktwaarde.

Eigen vermogen

De betaling voor ingekochte aandelen, inclusief rechtstreeks toerekenbare kosten, wordt in mindering gebracht op het vermogen.

Dividenden worden verantwoord als een verplichting in de periode waarin ze worden gedeclareerd.

Vorzieningen

Vorzieningen worden getroffen wanneer een juridische of feitelijke verplichting is ontstaan vanwege een gebeurtenis in het verleden, en het waarschijnlijk is dat een uitkering nodig is om aan deze verplichting te voldoen. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen netto contante waarde; hierbij wordt rekening gehouden met de timing van de kasuitstromen. De verwachte toekomstige kasuitstromen worden contant gemaakt tegen de van toepassing zijnde rentevoet vóór belastingen. Deze rentevoet weerspiegelt de huidige marktinschatting van de tijdswaarde van geld en, indien van toepassing, de specifieke risico's van de verplichting. De toename van de voorzieningen door het verstrijken van de tijd wordt in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder financieringslasten.

Vorzieningen voor herstructureringen worden gewaardeerd zodra een uitgewerkt en officieel herstructureringsplan is goedgekeurd en de herstructurering reeds in gang is gezet of openbaar gemaakt. Er wordt geen voorziening getroffen voor toekomstige operationele kosten. Ontslagvergoedingen bij vrijwillig ontslag worden verantwoord zodra de onderneming een aanbod heeft gedaan om vrijwillig ontslag te bevorderen, het waarschijnlijk is dat het aanbod zal worden aanvaard en het aantal acceptaties betrouwbaar geschat kan worden.

Een voorziening voor garantie wordt verantwoord zodra de onderliggende producten of diensten zijn verkocht. Deze voorziening is gebaseerd op historische garantiegegevens en een afweging van alle mogelijke uitkomsten en de waarschijnlijkheid daarvan.

Overeenkomstig het milieubeleid van de onderneming en de toepasselijke wettelijke vereisten, wordt een voorziening voor saneringskosten verantwoord zodra het waarschijnlijk is dat een verplichting is ontstaan en het bedrag van de kasuitstroom redelijkerwijs kan worden geschat.

Pensioenen en overige vergoedingen na pensionering

Verplichtingen ten aanzien van bijdragen aan beschikbare premiereregelingen worden in de winst-en-verliesrekening op het moment van aangaan opgenomen.

Het merendeel van de pensioenregelingen met vaste toezeggingen wordt gefinancierd door middel van beleggingen die in afzonderlijke fondsen of stichtingen zijn ondergebracht. Voor regelingen waarvoor geen aparte financiering bestaat, neemt de onderneming een voorziening op in de balans. De waardering van de regelingen met en zonder financiering door middel van beleggingen geschiedt door onafhankelijke actuarissen op basis van de projected unit credit-methode. De pensioenlasten bestaan voornamelijk uit de stijging van de actuariële contante waarde van de verplichting voor geprognosticeerde pensioenrechten die door de medewerkers zijn opgebouwd in het betreffende jaar en de rentekosten over de in eerdere dienstjaren opgebouwde pensioenrechten, onder aftrek van het verwachte rendement op de pensioenbeleggingen.

De gehanteerde disconteringsvoet voor de bepaling van de contante waarde van de verplichtingen is de opbrengst op de verslagdatum van de risicovrije kredietwaardige obligaties met aflooptdatum die de termijnen van de verplichtingen van de onderneming benaderen.

In bepaalde landen keert de onderneming aan de medewerkers na pensionering ook andere vergoedingen uit dan pensioenen. Voor deze regelingen vindt in het algemeen geen afzonderlijke financiering plaats. De waardering van de verplichtingen uit hoofde van deze regelingen geschiedt door onafhankelijke actuarissen op basis van de "projected unit credit-methode". De kosten van deze regelingen bestaan voornamelijk uit de contante waarde van de vergoedingen die op gelijke basis aan ieder dienstjaar worden toegerekend en uit rentekosten over de verplichtingen inzake dienstjaren uit het verleden.

Actuariële winsten en verliezen die naar voren komen bij de berekening van een pensioenverplichting van de onderneming, worden gewaardeerd voor zover enige niet in de winst-en-verliesrekening opgenomen cumulatieve actuariële winsten of verliezen groter zijn dan 10% van de contante waarde van de verplichtingen met vaste toezeggingen, of van de marktwaarde van de beleggingen, indien deze hoger is. Dat gedeelte wordt opgevoerd in de winst-en-verliesrekening gedurende het verwachte gemiddelde, resterende werkzame leven van de medewerkers die aan de regeling deelnemen.

Als de rechten van een regeling worden verbeterd, wordt het gedeelte van de toegenomen rechten dat betrekking heeft op dienstjaren in het verleden als last lineair afgeschreven in de winst-en-verliesrekening over het gemiddelde aantal jaren totdat de regeling onvoorwaardelijk is geworden. Voor zover de regelingen direct onvoorwaardelijk worden, komen de kosten direct ten laste van het resultaat.

Overige langetermijnvergoedingen aan medewerkers

Overige langetermijnvergoedingen aan medewerkers omvatten anciënniteitsverlof of sabbatical, jubilea en andere aan de diensttijd gerelateerde vergoedingen aan medewerkers die meer dan 12 maanden na de geleverde prestatie uitbetaald worden. Deze voorzieningen worden tegen contante waarde opgenomen, waarbij gebruikgemaakt wordt van actuariële aannames. De disconteringsvoet die gebruikt wordt, is het rendement op verslagdatum van risicovrije kredietwaardige obligaties waarvan de looptijd bij benadering overeenkomt met de looptijd van de verplichtingen van de onderneming. De berekening wordt uitgevoerd met behulp van de "projected unit credit-methode". Actuariële winsten en verliezen worden opgevoerd in de winst-en-verliesrekening in de periode waarin zij ontstaan.

Kortetermijnvergoedingen aan medewerkers

Kortetermijnvergoedingen aan medewerkers worden niet verdisconteerd. Deze worden verantwoord op het moment dat de betreffende diensten worden geleverd.

Voor de verwachte uitbetalingen voor kortetermijnbonussen en winstdelingsregelingen wordt een voorziening opgenomen wanneer er een juridische of feitelijke verplichting bestaat vanwege in het verleden geleverde diensten en de verplichting redelijkerwijs ingeschat kan worden.

Latente belastingen

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen zijn gebaseerd op tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde en de fiscale waarde van activa en passiva. De hoogte van deze belastinglatenties wordt berekend onder toepassing van de verwachte wettelijk geldende belastingtarieven in de jaren waarin naar alle waarschijnlijkheid deze tijdelijke verschillen zullen aflopen. Latente belastingen worden niet contant gemaakt. Het belastingeffect op de eliminatie van interconcernwinst op voorraden is gebaseerd op het belastingtarief van het land van het bedrijf dat de goederen ontvangt.

Latente belastingvorderingen, inclusief voordelen uit voorwaartse verliescompensatie, worden verantwoord voor zover toekomstige belastbare winsten beschikbaar zullen zijn waarmee de tijdelijke verschillen kunnen worden verrekend. Bij de bepaling van de voorzieningen voor latente belastingverplichtingen wordt tevens rekening gehouden met niet-verrekenbare dividendbelastingen, voor zover winsten uit deelnemingen naar verwachting tot uitkering zullen komen. Als er aparte belastingtarieven bestaan voor uitgekeerde winsten en niet-uitgekeerde winsten, worden de actuele en latente belastingen berekend volgens het belastingtarief voor niet-uitgekeerde winsten. De gevolgen van dividendbetalingen voor de belastingen op de resultaten worden weergegeven zodra de dividendverplichtingen worden opgevoerd. Voor de volgende tijdelijke verschillen worden geen latente belastingen opgenomen: de eerste verwerking van goodwill, de eerste verwerking van activa en passiva welke noch de commerciële noch de fiscale winst beïnvloeden, en verschillen met betrekking tot investeringen in deelnemingen voor zover deze in de nabije toekomst niet zullen aflopen. Latente belasting-

vorderingen worden alleen gecompenseerd indien er een juridisch afdwingbaar recht op verrekening van de belastingvorderingen en -verplichtingen is, en indien de latente belastingvorderingen onder dezelfde belastingjurisdictie vallen.

Op korte termijn te verrekenen belastingen

Op korte termijn te verrekenen belastingen omvat de verwachte te betalen belastingen over het resultaat voor het jaar, onder toepassing van de wettelijke belastingtarieven op de verslagdatum, en mogelijke aanpassingen op de te betalen belasting over voorgaande jaren.

Langlopende en kortlopende leningen

Langlopende leningen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met toepassing van de effectieve-rentemethode, tenzij afdekking van marktwaarderisico als gevolg van renteverandering wordt toegepast. In dat geval wordt de boekwaarde aangepast voor de marktwaardeaanpassingen veroorzaakt door het afgedekte risico. Kortlopende leningen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met toepassing van de effectieve-rentemethode.

De marktwaarde van langlopende leningen, die wordt vastgesteld voor de toelichting, wordt bepaald op basis van de genoteerde marktprijs, voor zover beschikbaar. Zo niet, dan wordt de marktwaarde berekend op basis van de contante waarde van de toekomstige belangrijkste kasstromen en rentepercentages, verdisconteerd tegen de marktwaarde van de rente per verslagdatum. Voor financiële leasecontracten wordt de marktwaarde van de rente bepaald door verwijzing naar vergelijkbare leasecontracten.

Handels- en andere verplichtingen

Handels- en andere verplichtingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

De bepaling van het resultaat hangt nauw samen met de waardering van activa en passiva. Reguliere verkoop en inkoop van financiële activa worden verantwoord op de transactiedatum. Dit is de datum waarop de onderneming zich verbindt om het actief te kopen of te verkopen. Bovendien worden de volgende specifieke grondslagen voor de resultatenrekening in aanmerking genomen:

Omzet

Onder omzet wordt verstaan de opbrengst uit de verkoop en levering van goederen en diensten en de royaltyinkomsten, onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen. De omzet wordt verantwoord zodra de belangrijke risico's en rechten op economische voordelen zijn overgedragen aan een derde, ontvangst van de betaling waarschijnlijk is, de verbonden kosten en mogelijke teruggave van goederen betrouwbaar kan worden geschat en er geen sprake is van blijvende betrokkenheid van het management bij de goederen. Bij omzet uit de verkoop van goederen wordt aan deze voorwaarden

doorgaans voldaan op het moment dat het product wordt verzonden en afgeleverd bij de klant, afhankelijk van de leveringsvoorwaarden. De omzet uit diensten wordt doorgaans verantwoord op het moment dat de diensten worden geleverd.

Kostprijs van de omzet

De kostprijs van de omzet omvat de productiekosten van de verkochte en geleverde goederen en de eventuele afwaardering van voorraden tot lagere netto-opbrengstwaarde.

Tot productiekosten behoren onder meer:

- Kosten van grond- en hulpstoffen, energie en overige materialen
- Afschrijvings- en onderhoudskosten van de productiemiddelen
- Salarissen, lonen en sociale lasten voor het productiepersoneel.

De kosten voor diensten en royalty's worden over het algemeen weergegeven bij de relevante kostensoorten, zoals: verkoopkosten, kosten van research en ontwikkeling of algemene beheerskosten.

Bijzondere waardeverminderingen

De boekwaarde van activa anders dan voorraden en latente belastingvorderingen worden herzien indien gebeurtenissen of wijzigingen in omstandigheden een indicatie geven dat de boekwaarde van een actief wellicht niet realiseerbaar is. Verder wordt voor goodwill en overige immateriële vaste activa met een onbeperkte economische levensduur de opbrengstwaarde in het vierde kwartaal van het jaar geschat. De opbrengstwaarde van een actief of zijn kasstroomgenererende eenheid is of de gebruikswaarde of de marktwaarde verminderd met de verkoopkosten, indien hoger, waarbij de geschatte toekomstige kasstromen worden verdisconteerd naar hun contante waarde. De gebruikte disconteringsvoet houdt rekening met de huidige marktbeoordelingen van de tijdswaarde van geld en, voor zover van toepassing, de specifieke risico's van het actief.

Een bijzondere waardevermindering wordt opgenomen indien de boekwaarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid daarvan de opbrengstwaarde overstijgt. Bijzondere waardeverminderingen worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord. De waardeverminderingsoordeling wordt uitgevoerd op het laagste niveau van activa die grotendeels onafhankelijke kasinstromen genereren. Bijzondere waardeverminderingen van kasstroomgenererende eenheden worden allereerst toegekend om de aan de eenheden toegekende boekwaarde van goodwill te verminderen en vervolgens om naar rato de opbrengstwaarde van de overige activa in de eenheid te verminderen.

Met uitzondering van goodwill worden bijzondere waardeverminderingen teruggeboekt als en voor zover er een wijziging heeft plaatsgevonden in de schattingen die gehanteerd zijn bij het bepalen van de opbrengstwaarde, maar alleen voor zover de boekwaarde van het actief niet groter is dan de boekwaarde die zou zijn bepaald, na aftrek van afschrijvingen, als geen bijzondere waardevermindering zou zijn verantwoord. Terugdraaiing van bijzondere waardeverminderingen wordt in het resultaat verantwoord.

Aandeelgerelateerde beloningen

De aandelenoptieregeling stelt bepaalde medewerkers in staat om gewone aandelen Akzo Nobel N.V. te verwerven. Normaal gesproken kunnen deze opties uitgeoefend worden als de medewerker gedurende drie onafgebroken jaren in dienst blijft van de onderneming. De onderneming kent ook een prestatieafhankelijk aandelenplan, waarbij aandelen voorwaardelijk worden toegekend aan bepaalde medewerkers. Het uiteindelijke aantal aandelen dat een medewerker ontvangt als deze drie onafgebroken jaren in dienst blijft van de onderneming, is afhankelijk van de TSR (Total Shareholder Return)-prestatie van de onderneming over een periode van drie jaar in vergelijking tot de TSR-prestatie van een nader omschreven referentiegroep.

De marktwaarde van de toegekende opties of prestatieafhankelijke aandelen wordt verantwoord als personeelskosten terwijl tegelijkertijd het eigen vermogen met eenzelfde bedrag wordt verhoogd. De marktwaarde wordt gemeten op de toekenningsdatum en afgeschreven gedurende de periode waarin de medewerkers onvoorwaardelijk recht krijgen op de opties of prestatieafhankelijke aandelen. De marktwaarde van de toegekende opties wordt vastgesteld met behulp van een binomiaal model, waarbij rekening wordt gehouden met de voorwaarden waaronder de opties en prestatieafhankelijke aandelen zijn toegekend. Voor de prestatieafhankelijke aandelen wordt de marktwaarde bepaald met behulp van het simulatiemodel Monte Carlo. Dit model houdt ook rekening met de marktomstandigheden die van invloed zouden kunnen zijn op de TSR-prestatie van de onderneming ten opzichte van de vastgestelde referentiegroep en met verwachte dividenden. Het als kosten verantwoorde bedrag wordt aangepast aan het uiteindelijke aantal opties of prestatieafhankelijke aandelen dat onvoorwaardelijk wordt toegekend, tenzij het vervallen of de extra toekenning van prestatieafhankelijke aandelen alleen toe te schrijven is aan het verschil tussen de uiteindelijke TSR-prestatie en de verwachte prestatie ten tijde van de toekenning van de prestatieafhankelijke aandelen.

Research-, voorbereidings- en aanloopkosten

Research-, voorbereidings- en aanloopkosten worden bij het aangaan ten laste van het resultaat gebracht.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies voor kosten worden in dezelfde periode in het resultaat verantwoord als de te compenseren kosten en worden in mindering gebracht op de betreffende kosten. Door de overheid toegekende emissierechten worden opgenomen tegen kostprijs, die in het algemeen nihil is. Een voorziening wordt getroffen als de daadwerkelijke uitstoot groter is dan de ontvangen emissierechten. Zie voor overheidssubsidies met betrekking tot activa de waarderinggrondslag voor materiële vaste activa.

Financieringsbaten en -lasten

Financieringsbaten en -lasten omvatten:

- Te betalen rente over leningen zoals berekend met de effectieve-rentemethode
- Rentelasten van financiële leasebetalingen
- Oprenting van voorzieningen vanwege het verstrijken van de tijd
- Rentebaten berekend volgens de effectieve-rentemethode
- Waardeveranderingen van rentederivaten
- Afschrijving van de hedge-aanpassingen van de marktwaarde na beëindiging van de hedge-relatie, en
- Aanpassingen van de marktwaarde van de afgedekte leningen.

Belastingen over het resultaat

Belastingen over het resultaat bevatten zowel de op korte termijn te verrekenen belastingen als de latente belastingen, inclusief de effecten van wijzigingen in belastingtarieven. Belastingen over het resultaat worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord, tenzij ze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het vermogen zijn verwerkt.

Resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures

Het resultaat uit geassocieerde deelnemingen en joint ventures bestaat uit Akzo Nobels aandeel in de resultaten van deze deelnemingen, de rente over de aan hen verstrekte leningen en de transactieresultaten op de afstoting van geassocieerde deelnemingen en joint ventures.

Winst per aandeel

De onderneming verschaft informatie over de gewone winst en de verwaterde winst per gewoon aandeel. De gewone winst per aandeel wordt berekend door de winst of het verlies dat toe te rekenen is aan de gewone aandeelhouders van de onderneming te delen door het gewogen gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen gedurende de periode. De verwaterde winst per aandeel wordt berekend door de winst of het verlies dat toe te rekenen is aan de gewone aandeelhouders te delen door het gewogen gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen inclusief het effect op alle gewone aandelen die mogelijk een verwaterend effect kunnen hebben, namelijk de aan het personeel toegekende aandelenopties en prestatieafhankelijke aandelen.

Nieuwe IFRS-accountingstandaarden

Er zijn verscheidene nieuwe accountingrichtlijnen uitgevaardigd. De onderneming heeft bepaald dat de volgende daarvan mogelijk van invloed kunnen zijn op haar geconsolideerde jaarrekening over 2007 en daarna.

- IFRS 7 "Financiële instrumenten: informatieverschaffing en de Wijziging in IAS 1 Presentatie van de jaarrekening: informatieverschaffing over kapitaal" vereist een toelichting op het belang van financiële instrumenten voor de financiële positie en het resultaat van een entiteit en kwalitatieve en kwantitatieve toelichtingen op de risico's met betrekking tot financiële instrumenten. Er wordt ook aanvullende informatie over kapitaal verlangd. De standaard werd in 2007 van kracht en leidde tot aanvullende toelichtingen, vooral in *noot 26*.
- IFRS 8 "Bedrijfssegmenten" vereist dat een entiteit de "managementbenadering" hanteert ten aanzien van de verslaglegging over de financiële resultaten van haar bedrijfssegmenten. Globaal gezien bestaat de informatie waarover gerapporteerd moet worden uit wat het management intern gebruikt om de segmentresultaten te beoordelen en te bepalen hoe middelen worden toegewezen aan bedrijfssegmenten. Deze standaard vervangt IAS 14 "Gesegmenteerde informatie" en Akzo Nobel zal overwegen deze standaard in 2008, eerder dan vereist, in te voeren.
- IAS 1 (Wijziging), "Presentatie van de jaarrekening" introduceert hoofdzakelijk een overzicht van het totaalresultaat. Akzo Nobel zal deze standaard in 2009 invoeren en verwacht dat dit zal leiden tot wijzigingen in de presentatie.
- IAS 23 (Wijziging), "Financieringskosten" ontnemt de mogelijkheid om financieringskosten direct op te nemen als last indien zij betrekking hebben op activa waarvoor een aanzienlijke periode nodig is om ze gereed te maken voor gebruik of verkoop. Aangezien de onderneming financieringskosten al activeerde, zal deze wijziging geen effect sorteren.
- De onderneming heeft IFRIC 9 "Herbeoordeling van in contracten besloten derivaten" ingevoerd. Deze vereist dat, wanneer er wijzigingen optreden in een contract, er opnieuw moet worden bekeken of de in het contract besloten derivaten afgescheiden zouden moeten worden van het onderliggende basiscontract. De uitwerking hiervan heeft geen effect gehad op de geconsolideerde jaarrekening van de onderneming.
- IFRIC 10 "Tussentijdse financiële verslaggeving en bijzondere waardevermindering" verbiedt de terugdraaiing van een in de tussentijdse cijfers verwerkte bijzondere waardevermindering van goodwill, een investering in een eigen-vermogensinstrument of een tegen kostprijs gewaardeerd financieel actief. IFRIC 10 is met ingang van 2007 van kracht en heeft geen effect gehad op de geconsolideerde jaarrekening.
- IFRIC 11 "IFRS 2 Transacties in groepsaandelen en ingekochte eigen aandelen" biedt een leidraad voor de toepassing van IFRS 2 "Op aandelen gebaseerde betalingen" op overeenkomsten die betrekking hebben op eigen-vermogensinstrumenten van een entiteit of op eigen-vermogensinstrumenten van een andere entiteit in dezelfde groep, zoals eigen-vermogens-instrumenten van de moedermaatschappij. De interpretatie zal in 2008 voor de onderneming van kracht worden en zal naar verwachting geen materieel effect hebben op de geconsolideerde jaarrekening.
- IFRIC 12 "Concessiecontracten" behandelt de waardering en verwerking van concessiecontracten, waarbij een overheid of ander publiek overheidslichaam contracten gunt aan concessiehouders in de private sector om publieke diensten te verlenen. De interpretatie wordt in 2008 van kracht.

De onderneming neemt niet deel in dergelijke overeenkomsten en verwacht daarom niet dat deze interpretatie van invloed zal zijn op haar geconsolideerde jaarrekening.

- IFRIC 13 “Vaste klantenprogramma’s” heeft betrekking op de waardering en verwerking door entiteiten van voordelen die zij klanten bieden (zoals spaarpunten of travel miles) die andere goederen of diensten kopen. Deze interpretatie wordt in 2009 van kracht. De onderneming verwacht niet dat de interpretatie een materieel effect zal hebben op de geconsolideerde jaarrekening.
- IFRIC 14 “IAS 19 Beperking van de activa uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, minimale financieringsverplichtingen, en de interactie daartussen” verschaft richtlijnen voor de beoordeling van het plafond dat is vastgelegd in IAS 19 ‘Personeelsbeloningen’ met betrekking tot de omvang van het overschot dat als een actief kan worden opgenomen. De interpretatie verklaart ook hoe activa of passiva uit hoofde van pensioenen kunnen worden beïnvloed als er een wettelijke of contractuele minimale financieringsverplichting bestaat. Deze interpretatie wordt in 2008 van kracht. De onderneming verwacht niet dat uit deze interpretatie een materieel effect voortvloeit.

Noot 2 Acquisities en desinvesteringen

Akzo Nobel verwierf op 2 januari 2008 ICI, dat vanaf die datum zal worden geconsolideerd. Meer informatie is te vinden in *noot 29* over gebeurtenissen na balansdatum en in het Verslag van de Raad van Bestuur.

Op 24 juli 2007 verwierf Akzo Nobel alle aandelen in Chemcraft Holdings Cooperation (“Chemcraft”) voor een bedrag van EUR 156 mln, inclusief EUR 67 mln voor goodwill. Chemcraft is een Noord-Amerikaanse producent van industriële houtcoatings en exploiteert negen productiefaciliteiten door heel de VS, Canada en Brazilië, en telt circa 500 medewerkers. Chemcraft is geconsolideerd binnen het Akzo Nobel-onderdeel Industrial Finishes. De allocatie van de aankoop prijs werd op voorlopige basis vastgesteld. Gedurende 2007 en 2006 heeft Akzo Nobel verscheidene andere activiteiten verworven in strategische markten en geografische gebieden. Deze waren geen van alle van grote invloed op de geconsolideerde jaarrekening.

Op overnamedatum hadden de acquisities in 2007 het volgende effect op de activa en passiva van Akzo Nobel:

IN DE BALANS OPGENOMEN WAARDEN

IN EUR MLN	Chemcraft ¹	Overige acquisities	Totaal
Materiële vaste activa	16	1	17
Immateriële vaste activa	74	13	87
Voorraden	15	3	18
Handels- en andere vorderingen	18	2	20
Verkregen liquide middelen	5	–	5
Voorzieningen	-24	–	-24
Langlopende leningen	-1	–	-1
Handels- en andere verplichtingen	-14	-8	-22
Identificeerbare activa en passiva	89	11	100
Goodwill op acquisities	67	4	71
Betaalde vergoeding	156	15	171
Te betalen in 2008	-7	–	-7
Verkregen liquide middelen	-5	–	-5
NETTOKASSTROOM	144	15	159

¹ De boekwaarde van de nettoactiva van Chemcraft vóór overname bedroeg EUR 36 mln.

De acquisities in 2007 droegen EUR 49 mln bij aan de omzet. Wanneer alle acquisities op 1 januari 2007 zouden hebben plaatsgevonden, zou de additionele omzet EUR 75 mln zijn. De acquisities in 2007 leverden slechts een marginale bijdrage aan het nettoresultaat, zelfs indien alle acquisities op 1 januari 2007 hadden plaatsgevonden.

De afstoting van Organon BioSciences op 19 november 2007 was van grote invloed op Akzo Nobel. In de loop van 2007 werd Organon BioSciences gepresenteerd als een niet-doorlopende activiteit. Voor informatie over de transactiewinst en de financiële resultaten van Organon BioSciences, zie *noot 8*.

Om meer samenhang in de Chemicals-portfolio te creëren, verkocht Akzo Nobel haar 50%-aandeel in Flexsys, het bedrijf voor rubberchemicaliën, aan joint venture-partner Solutia Inc. voor een bedrag van EUR 84 mln. Het transactieresultaat werd in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures.

Verder zijn diverse andere activiteiten in 2007 en 2006 afgestoten. Deze waren geen van alle van grote invloed op de geconsolideerde jaarrekening.

Noot 3 Incidentele posten

De volgende incidentele posten zijn in het bedrijfsresultaat opgenomen:

INCIDENTELE POSTEN

IN EUR MLN	2007	2006
Bijzondere baten/lasten (-)	-55	28
Resultaat op desinvesteringen	-23	206
Herstructureringslasten en bijzondere waardeverminderingen	-62	-104
Kosten in verband met grote juridische, antitrust- en milieuzaken	-29	-4
TOTAAL	-169	126

De incidentele posten zijn in de volgende kostensoorten opgenomen:

INCIDENTELE POSTEN PER KOSTENSOORTEN

IN EUR MLN	2007	2006
Kostprijs van de omzet	-71	-44
Verkoopkosten	-26	-10
Kosten van research en ontwikkeling	-7	-3
Algemene beheerskosten	-8	-3
Overige baten en lasten (-)	-57	186
TOTAAL	-169	126

In 2007 hadden de bijzondere lasten van EUR 55 mln vooral betrekking op de verwerking van een voorziening voor ziektekostenvergoedingen aan gepensioneerde medewerkers. In december 2006 werd Akzo Nobel Nederland B.V. gedagvaard door een aantal Nederlandse vakbonden, handelend uit naam van gepensioneerde Nederlandse Akzo Nobel-medewerkers, in verband met de beslissing van Akzo Nobel Nederland B.V. om na een bepaalde overgangperiode niet langer een deel van de verzekeringspremies voor ziektekosten te vergoeden aan die medewerkers. In december 2007 besliste de rechtbank dat Akzo Nobel Nederland B.V. niet het recht had deze vergoeding aan gepensioneerde medewerkers te beëindigen. Akzo Nobel Nederland B.V. is van plan tegen de uitspraak van de rechtbank in beroep te gaan. De onderneming heeft hiervoor een aanvullende voorziening getroffen van EUR 66 mln.

In 2006 hadden de bijzondere baten van EUR 28 mln met name betrekking op de overgang naar een beschikbaar premiestelsel van een aantal pensioenregelingen in de VS en een wijziging in de regeling voor ziektekostenvergoedingen aan gepensioneerden in dat land.

Het verlies op desinvesteringen van EUR 23 mln in 2007 (2006: winst van EUR 206 mln) had vooral te maken met de transactieverliezen voor Nobilas en Kashima. De winst op desinvesteringen van EUR 206 mln in 2006 kwam met name uit de verkoop van een Coatings-locatie in de buurt van Barcelona en de opbrengst van het desinvesteringproces bij Chemicals.

BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN EN HERSTRUCTURERINGSLASTEN

IN EUR MLN	2007	2006
Bijzondere waardevermindering bij:		
- Coatings	-7	-5
- Chemicals	-1	-24
- Overig	-3	-
Herstructurering bij:		
- Coatings	-26	-34
- Chemicals	-10	-40
- Overig	-15	-1
TOTAAL	-62	-104

In 2007 hadden de bijzondere waardeverminderingen met name betrekking op een aantal kleinere waardeverminderingen bij Chemicals en Coatings. Van het totaal aan bijzondere waardeverminderingen van EUR 11 mln (2006: EUR 29 mln) had EUR 5 mln betrekking op goodwill (2006: EUR 1 mln), EUR 3 mln op materiële vaste activa (2006: EUR 19 mln) en EUR 3 mln op overige immateriële vaste activa (2006: EUR nul).

Zowel in 2007 als 2006 hadden de herstructureringslasten betrekking op verscheidene relatief kleinere reorganisatieplannen binnen de onderneming en omvatten kosten voor vergoedingen aan medewerkers en kosten die rechtstreeks verband houden met plannen om specifieke activiteiten te beëindigen en faciliteiten te sluiten.

Noot 4 Overige baten en lasten

IN EUR MLN	2007	2006
Incidentele posten	-57	186
Resultaten uit verkoop van activa	9	7
Koersresultaten:		
- Derivaten	13	57
- Leningen en vorderingen	-5	-49
- Overige financiële verplichtingen	-12	-19
Overig	-	-3
TOTAAL	-52	179

Noot 5 Financieringsbaten en -lasten

IN EUR MLN	2007	2006
Rentebaten:		
– Rentederivaten	28	54
– Leningen en vorderingen	128	68
– Overig	1	1
Rentelasten:		
– Rentederivaten	-26	-42
– Overige financiële verplichtingen	-193	-171
– ICI-financieringslasten	-40	–
– Overig	-18	-16
Waardeveranderingen:		
– Rentederivaten	-18	-44
– Overige financiële verplichtingen	21	43
Overig	-3	1
TOTAAL	-120	-106

De rentelasten zijn verminderd met EUR 1 mln (2006: EUR 4 mln) wegens het activeren van de financieringskosten van investeringsprojecten tijdens de bouwfase. Het gemiddelde rentepercentage dat gebruikt is voor het activeren van financieringskosten was 5%.

Noot 6 Resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures

In 2007 bedroeg het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures een verlies van EUR 20 mln (2006: EUR 87 mln winst). De resultaten over 2007 zijn inclusief het verlies van EUR 47 mln op de verkoop van Flexsys. (2006: een winst van EUR 39 mln; hoofdzakelijk met betrekking tot Acordis).

Noot 7 Belastingen over het resultaat

Het resultaat voor belastingen (inclusief het aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures) bedroeg EUR 607 mln (2006: EUR 840 mln). De belastingbaten en -lasten zijn als volgt in de winst-en-verliesrekening verwerkt:

BELASTING IN DE WINST- EN VERLIESREKENING

IN EUR MLN	2007	2006
Belastingen op bedrijfsresultaat minus financieringsbaten en -lasten	-159	-92
Belastingen op het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-7	-4
TOTAAL	-166	-96

CLASSIFICATIE VAN OP KORTE TERMIJN TE VERREKENEN EN LATENTE BELASTINGEN

IN EUR MLN	2007	2006
Op korte termijn te verrekenen belastingen voor:		
– Het jaar	-208	-280
– Aanpassing voorgaande jaren	55	142
	-153	-138
Latente belastingen voor:		
– Ontstaan en teruggedraaiing van tijdelijke verschillen	5	63
– Wijzigingen in belastingtarieven	-17	-15
– (Niet-)verwerkte belastingverliezen	-1	-6
	-13	42
TOTAAL	-166	-96

De aansluiting tussen het vennootschapsbelastingpercentage in Nederland en het effectieve geconsolideerde belastingpercentage is als volgt:

EFFECTIEF GECONSOLIDEERD BELASTINGTARIEF

IN %	2007	2006
Vennootschapsbelasting in Nederland	25,5	29,6
Effect van andere belastingtarieven in bepaalde landen	-0,7	-0,8
Belastingvrije winst/niet-aftrekbare kosten	9,3	-0,2
Niet-belastbaar resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-1,2	-3,1
Wijzigingen in wettelijke belastingtarieven	2,8	1,8
Nog niet eerder verantwoorde belastingverliezen	-0,6	–
Verliezen in het huidige jaar waarvoor geen latente belastingvordering werd verwerkt	0,7	0,6
Te weinig/te veel (-) voorzien in voorgaande jaren	-9,0	-16,9
Overig	0,6	0,4
EFFECTIEVE GECONSOLIDEERDE BELASTINGTARIEF	27,4	11,4

Voor vergelijkingsdoeleinden toont bovenstaande tabel het effectieve geconsolideerde belastingtarief op het resultaat exclusief Organon BioSciences. Inclusief de resultaten van Organon BioSciences bedraagt het effectieve geconsolideerde belastingtarief 2,4%.

In 2007 werd het effectieve geconsolideerde belastingtarief beïnvloed door het belastingvrije verlies van de verkoop van Flexsys en door niet-aftrekbare kosten voor antitrust- en milieuvoorzieningen. Verder werden aanpassingen gedaan aan de

posities van voorgaande jaren op basis van de uitkomsten van audits en ontwikkelingen in jurisprudentie.

De wereldwijde trend van dalende belastingtarieven heeft een verlagende werking op de belastingdruk. Toekomstige verlaging van de belastingtarieven leidde echter ook tot een hogere belastinglast vanwege aanpassingen van de latente belastingvorderingen. De relevante wijzigingen in dit verband omvatten de daling van het belastingtarief in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk in 2008. Bovendien beïnvloedden wijzigingen in de geografische spreiding van het belastbare resultaat de belastingdruk.

DIRECT IN HET VERMOGEN VERWERKTE BELASTINGEN OVER HET RESULTAAT

IN EUR MLN	2007	2006
Op korte termijn te verrekenen belastingen:		
– Koersresultaten op interconcernleningen met een permanent karakter	12	36
Latente belasting voor:		
– Aandeelgerelateerde betalingen	27	–
– Cashflow hedge accounting	-7	10
	20	10
TOTAAL	32	46

Noot 8 Niet-doorlopende activiteiten

Akzo Nobel verkocht op 19 november 2007 Organon BioSciences aan Schering-Plough voor een bedrag van EUR 11 miljard. In de loop van 2007 werd Organon BioSciences gepresenteerd als niet-doorlopende activiteit. De winst-en-verliesrekeningen en kasstromen over 2006 werden geherclassificeerd om vergelijkende cijfers te presenteren voor Akzo Nobels doorlopende activiteiten. Voor vergelijkingsdoeleinden wordt in de balans op 31 december 2006 een extra pro-formakolom opgenomen alsof Organon BioSciences op die datum werd gekwalificeerd als niet-doorlopende activiteit.

Akzo Nobel en Organon BioSciences zullen gedurende beperkte tijd zakelijk contact blijven houden, vooral om de verkoop af te ronden en de overgang te bespoedigen. Daarnaast heeft Akzo Nobel diverse garanties en vrijwaringen afgegeven, die worden toegelicht in *noot 27*.

RESULTAAT VAN NIET-DOORLOPENDE ACTIVITEITEN

IN EUR MLN	2007	2006
Omzet	3.285	3.714
Kosten	-2.656	-3.114
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	629	600
Belastingen over het resultaat	-169	-162
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten onder aftrek van belastingen over het resultaat	460	438
Winst op de verkoop van Organon BioSciences	8.486	–
Belastingen over het resultaat van de verkoop	-26	–
PERIODEWINST	8.920	438

BALANS OP VERKOOPDATUM

IN EUR MLN	2007
Materiële vaste activa	1.153
Immateriële vaste activa	158
Financiële vaste activa	349
Voorraden	876
Vorderingen	869
Langlopende passiva en voorzieningen	-342
Kortlopende passiva	-983
Netto activa en passiva	2.080
Ontvangen vergoeding, voldaan in contanten	10.971
Verkochte kasmiddelen	-274
NETTOKASINSTROOM	10.697

RESULTAAT VAN DE TRANSACTIE

IN EUR MLN	2007
Nettokasinstroom	10.697
Netto activa en passiva	-2.080
Overgenomen verplichtingen aan de transactie toegerekende kosten	-107
Realisatie van wettelijke reserveverschillen	-24
RESULTAAT VAN DE TRANSACTIE VOOR BELASTINGEN	8.486

Noot 9 Vergoedingen voor medewerkers

SALARISSEN, LONEN EN SOCIALE LASTEN

IN EUR MLN	2007	2006
Salarissen en lonen	1.685	1.622
Kosten voor pensioenen en overige vergoedingen na pensionering	180	201
Overige sociale lasten	350	335
TOTAAL	2.215	2.158

Pensioenen en overige vergoedingen na pensionering zijn exclusief de bijzondere lasten van EUR 66 mln vanwege de gewijzigde pensioenregelingen en regelingen voor overige vergoedingen na pensionering in Nederland (2006: een bate van EUR 28 mln vanwege de gewijzigde pensioenregeling en regeling voor overige vergoedingen na pensionering in de VS). Lasten verantwoord in de winst-en-verliesrekening over 2007 voor aandeelgerelateerde vergoedingen bedroegen EUR 21 mln en zijn opgenomen onder salarissen en lonen (2006: EUR 16 mln). Zie voor meer informatie over aandeelgerelateerde vergoedingen *noot f* bij de jaarrekening van de onderneming.

MEDEWERKERS

GEMIDDELD AANTAL GEDURENDE HET JAAR	2007	2006
Coatings	32.400	30.700
Chemicals	9.100	9.700
Overige onderdelen	1.500	2.200
TOTAAL	43.000	42.600

Het aantal medewerkers ultimo 2007 bedroeg 42.600 (2006: 42.700). Het gemiddeld aantal medewerkers werkzaam buiten Nederland was 38.100 (2006: 37.100). De cijfers over 2006 zijn voor vergelijkingsdoeleinden geherclassificeerd.

Noot 10 Winst per aandeel

De winst per gewoon aandeel wordt berekend door het nettoresultaat te delen door het gewogen gemiddelde aantal gedurende het jaar uitstaande gewone aandelen. Dit gewogen gemiddelde was als volgt:

GEWOGEN GEMIDDELD AANTAL AANDELEN

AANTAL AANDELEN	2007	2006
Uitstaande gewone aandelen per 1 januari	287.268.350	286.147.260
Effect van:		
– Inkoop eigen aandelen	-12.751.020	–
– Uitgifte gewone aandelen gedurende het jaar	1.439.602	732.721
– Eigen aandelen reeds in bezit	-45.635	-336.267
Aandelen voor gewone winst per aandeel per 31 december	275.911.297	286.543.714
Effect van verwaterde aandelen:		
– Voor opties	1.031.997	1.023.823
– Voor prestatieafhankelijk aandelenplan	1.127.034	860.761
AANDELEN VOOR VERWATERDE WINST PER AANDEEL	278.070.328	288.428.298

Noot 11 Materiële vaste activa

IN EUR MLN	Totaal	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Materiële vaste activa in uitvoering en vooruit- betalingen	Niet aan het productieproces dienstbare vaste activa
Stand per 1 januari 2006						
Aanschafkosten	9.419	2.665	5.386	890	298	180
Afschrijvingen/bijzondere waardeverminderingen	-5.987	-1.251	-3.943	-658	–	-135
BOEKWAARDE	3.432	1.414	1.443	232	298	45
Mutaties boekwaarde						
Acquisities	63	37	23	3	–	–
Afstoting van belangen	-25	-18	-7	–	–	–
Investeringen	529	97	318	87	18	9
Verschuiving tussen categorieën	–	26	-7	17	-35	-1
Desinvesteringen	-45	-23	-7	-12	-2	-1
Afschrijvingen	-501	-107	-310	-82	–	-2
Bijzondere waardeverminderingen	-19	-6	-12	–	–	-1
Terugdraaiing bijzondere waardeverminderingen	2	2	–	–	–	–
Verschuiving naar activa aangehouden voor verkoop	-27	-13	-11	-1	-2	–
Wijziging valutakoersen	-63	-30	-17	-9	-1	-6
Totaal van de mutaties	-86	-35	-30	3	-22	-2
Stand per 31 december 2006						
Aanschafkosten	9.179	2.671	5.176	896	276	160
Afschrijvingen/bijzondere waardeverminderingen	-5.833	-1.292	-3.763	-661	–	-117
BOEKWAARDE	3.346	1.379	1.413	235	276	43
Mutaties boekwaarde						
Acquisities	17	6	10	1	–	–
Afstoting van belangen ¹	-1.169	-582	-289	-93	-174	-31
Investeringen ²	511	65	258	61	124	3
Verschuiving tussen categorieën	–	24	3	8	-38	3
Desinvesteringen	-25	-4	-8	-3	-1	-9
Afschrijvingen ²	-407	-80	-264	-60	–	-3
Bijzondere waardeverminderingen	-3	-1	-1	-1	–	–
Terugdraaiing bijzondere waardeverminderingen	7	1	2	–	–	4
Wijziging valutakoersen	-74	-34	-30	-3	-6	-1
Totaal van de mutaties	-1.143	-605	-319	-90	-95	-34
Stand per 31 december 2007						
Aanschafkosten	6.636	1.597	4.194	616	181	48
Afschrijvingen/bijzondere waardeverminderingen	-4.433	-823	-3.100	-471	–	-39
BOEKWAARDE	2.203	774	1.094	145	181	9

¹ Voornamelijk Organon BioSciences.

² Inclusief twee maanden afschrijving voor Organon BioSciences totdat dit bedrijfs onderdeel werd geïnclassificeerd als niet-doorlopende activiteit en investeringen tot aan het moment van verkoop.

In 2007 werd voor EUR 3 mln aan bijzondere waardeverminderingen opgevoerd (2006: EUR 19 mln), terwijl EUR 7 mln aan bijzondere waardeverminderingen werd teruggedraaid (2006: EUR 2 mln). Zowel de bijzondere waardeverminderingen als de terugdraaiing daarvan werden onder kostprijs van de omzet verantwoord. De bijzondere waardeverminderingen in 2007 hadden betrekking op diverse kleinere herstructureringen.

De boekwaarde van met huurkoop en leasing gefinancierde materiële vaste activa, waarvan Akzo Nobel niet de wettelijke eigenaar is, bedroeg ultimo 2007 EUR 15 mln (ultimo 2006: EUR 54 mln). Van dit bedrag heeft EUR 12 mln betrekking op bedrijfsgebouwen en -terreinen, EUR 2 mln op machines en installaties en EUR 1 mln op andere vaste bedrijfsmiddelen.

Ultimo 2007 bedroegen de aankoopverplichtingen voor materiële vaste activa EUR 46 mln (2006: EUR 96 mln). Noch ultimo 2007, noch ultimo 2006 waren materiële vaste activa geregistreerd als onderpand ter verkrijging van bankleningen.

Noot 12 Immateriële vaste activa

IN EUR MLN	Totaal	Goodwill	Overige immateriële vaste activa
Stand per 1 januari 2006			
Aanschafkosten	722	348	374
Intern ontwikkelde immateriële vaste activa	16	–	16
Afschrijvingen/bijzondere waardeverminderingen	-250	-63	-187
BOEKWAARDE	488	285	203
Mutaties boekwaarde			
Acquisities	276	174	102
Overige investeringen, inclusief interne ontwikkeling	12	–	12
Verschuiving tussen categorieën	–	-3	3
Afschrijvingen	-51	–	-51
Bijzondere waardeverminderingen	-1	-1	–
Verschuiving naar activa aangehouden voor verkoop	-16	-16	–
Wijziging valutakoersen	-26	-19	-7
Totaal van de mutaties	194	135	59
Stand per 31 december 2006			
Aanschafkosten	930	467	463
Intern ontwikkelde immateriële vaste activa	17	–	17
Afschrijvingen/bijzondere waardeverminderingen	-265	-47	-218
BOEKWAARDE	682	420	262
Mutaties boekwaarde			
Acquisities	158	71	87
Overige investeringen, inclusief interne ontwikkeling	43	–	43
Afstoting van belangen ¹	-158	-17	-141
Afschrijvingen ²	-40	–	-40
Bijzondere waardeverminderingen	-8	-5	-3
Verschuiving naar activa aangehouden voor verkoop	–	–	–
Wijziging valutakoersen	-8	-6	-2
Totaal van de mutaties	-13	43	-56
Stand per 31 december 2007			
Aanschafkosten	784	502	282
Intern ontwikkelde immateriële vaste activa	12	–	12
Afschrijvingen/bijzondere waardeverminderingen	-127	-39	-88
BOEKWAARDE	669	463	206

¹ Voornamelijk Organon BioSciences.

² Inclusief twee maanden afschrijving voor Organon BioSciences totdat dit bedrijfs onderdeel werd geassocieerd als niet-doorlopende activiteit.

Overige immateriële vaste activa omvatten licenties, knowhow, merknamen, customer relations, rechten van intellectueel eigendom en ontwikkelingskosten.

De afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen zijn in de winst-en-verliesrekening in de volgende kostensoorten opgenomen:

AFSCHRIJVINGEN EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN PER KOSTENSOORT

IN EUR MLN	2007	2006
Kostprijs van de omzet	-11	-8
Verkoopkosten	-8	-7
Kosten van research en ontwikkeling	-2	-2
Algemene beheerskosten	-7	-5
Overige baten en lasten (-)	-5	-1
Niet-doorlopende activiteiten	-15	-29
TOTAAL	-48	-52

Voor goodwill wordt een waardeverminderingberekening uitgevoerd in het vierde kwartaal of zodra er aanleiding is om een dergelijke berekening uit te voeren. Voor de waardeverminderingberekeningen worden kasstroomprojecties gehanteerd op basis van het werkelijke bedrijfsresultaat en het driejarige operationele plan, zoals goedgekeurd door de Raad van Bestuur. De projecties worden geëxtrapoleerd voorbij deze driejarige periode met behulp

van een vast groeipercentage overeenkomstig het gemiddelde groeipercentage van de markt op de langere termijn. Dit is in de regel niet hoger dan 3%. De geschatte kasstromen na belastingen worden verdisconteerd naar hun contante waarde met behulp van de gewogen gemiddelde kapitaalkosten na belastingen (WACC). De aanpassingen vormen een afspiegeling van de huidige marktbeoordelingen van de tijdswaarde van geld en de voor het actief eventueel relevante risico's. De gebruikte WACC na belastingen is 8%.

De belangrijkste in de voorspellingen gebruikte aannames zijn:

- Omzetgroei: gebaseerd op werkelijke ervaring, een analyse van de marktgroei en de verwachte ontwikkeling van het marktaandeel
- Ontwikkeling van de marges: gebaseerd op werkelijke ervaring en de projecties van het management op de langere termijn.

De in 2007 uitgevoerde waardeverminderingberekening liet zien dat in de meeste gevallen de opbrengstwaarde voor iedere kasstroomgenererende eenheid groter was dan de boekwaarde. In 2007 werd voor EUR 8 mln aan bijzondere waardeverminderingen opgevoerd (2006: EUR 1 mln).

GOODWILL EN OVERIGE IMMATERIËLE VASTE ACTIVA PER SEGMENT

IN EUR MLN	Goodwill		Overige immateriële vaste activa	
	2007	2006	2007	2006
Coatings	391	323	182	119
Chemicals	72	78	24	17
Niet-doorlopende activiteiten	-	19	-	126
TOTAAL	463	420	206	262

Zowel ultimo 2007 als 2006 waren er geen aankoopverplichtingen aangegaan voor afzonderlijke immateriële vaste activa. Ook waren er geen immateriële vaste activa geregistreerd als onderpand ter verkrijging van bankleningen. Zie *noot 29* voor de verplichting om ICI over te nemen.

Noot 13 Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

Bij het vaststellen van de waarde van de latente belastingvorderingen wordt nagegaan of het waarschijnlijk is dat een gedeelte of het gehele bedrag aan latente belastingvorderingen kan worden gerealiseerd. De uiteindelijke realisatie van de latente belastingvorderingen is afhankelijk van het toekomstige belastbare resultaat in die periodes waarin de tijdelijke verschillen aftrekbaar zijn. Bij het maken van deze inschatting wordt rekening gehouden met het vervalschema van latente belastingverplichtingen, het geraamde toekomstige belastbare resultaat en de belastingplanningstrategie. Het bedrag aan latente belastingvorderingen dat als realiseerbaar wordt beschouwd, kan in de toekomst echter wijzigen indien bij toekomstige schattingen de geraamde belastbare winst in de compensatieperiode wordt bijgesteld.

OVERZICHT VAN LATENTE BELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

IN EUR MLN	2007		2006	
	Activa	Passiva	Activa	Passiva
Materiële vaste activa	18	86	58	118
Immateriële vaste activa	49	38	100	33
Voorraden	22	5	45	26
Handels- en andere vorderingen	13	19	55	82
Aandeelgerelateerde beloningen	40	–	19	–
Voorzieningen:				
– Pensioenen en overige vergoedingen na pensionering	153	–	291	1
– Herstructurering	9	1	20	1
– Overige voorzieningen	169	44	331	43
Overige posten	83	27	85	80
Voorwaartse verliescompensatie	189	–	192	–
Niet in de balans opgenomen latente belastingvorderingen	-28	–	-33	–
Belastingvorderingen/-verplichtingen	717	220	1.163	384
Belastingverrekening	-87	-87	-210	-210
NETTO LATENTE BELASTINGEN	630	133	953	174

Van het totaalbedrag aan opgenomen latente belastingvorderingen van EUR 630 mln heeft een bedrag van EUR 143 mln betrekking op entiteiten die in 2007 of 2006 een verlies hebben geleden in de belastingjurisdictie waarop de latente belastingvordering betrekking heeft en waar realisatie afhankelijk is van toekomstige belastbare winsten die hoger zijn dan de winsten als gevolg van de aftrekbare tijdelijke verschillen.

In onderstaande tabellen is een latent belastingverlies van EUR 25 mln in het resultaat over 2007 verantwoord in verband met Organon BioSciences (2006: een latente belastingwinst van EUR 46 mln).

MUTATIES IN LATENTE BELASTINGEN IN 2006

IN EUR MLN	Saldo 1 januari 2006	Koersverschillen	Acquisities/ desinvesteringen	Mutaties via het resultaat	Mutaties via het vermogen	Saldo 31 december 2006
Materiële vaste activa	-87	2	7	18	–	-60
Immateriële vaste activa	127	-6	-30	-24	–	67
Voorraden	11	-1	-1	10	–	19
Handels- en andere vorderingen	-3	-1	-2	-21	–	-27
Aandeelgerelateerde beloningen	11	–	–	8	–	19
Voorzieningen:						
– Pensioenen en overige vergoedingen na pensionering	320	-12	4	-22	–	290
– Herstructurering	29	-1	–	-9	–	19
– Overige voorzieningen	351	-11	2	-54	–	288
Overig	-130	-1	1	125	10	5
Voorwaartse verliescompensatie	145	-6	-4	57	–	192
Niet in de balans opgenomen latente belastingvorderingen	-35	2	–	–	–	-33
BELASTINGVORDERINGEN/-VERPLICHTINGEN	739	-35	-23	88	10	779

MUTATIES IN LATENTE BELASTINGEN IN 2007

IN EUR MLN	Saldo 31 december 2006	Koersverschillen	Acquisities/ desinvesteringen	Mutaties via het resultaat	Mutaties via het vermogen	Saldo 31 december 2007
Materiële vaste activa	-60	3	6	-17	-	-68
Immateriële vaste activa	67	-7	-41	-8	-	11
Voorraden	19	-1	-10	9	-	17
Handels- en andere vorderingen	-27	-1	-1	30	-7	-6
Aandeelgerelateerde beloningen	19	-	-	-6	27	40
Voorzieningen:						
– Pensioenen en overige vergoedingen na pensionering	290	-2	-5	-130	-	153
– Herstructurering	19	-1	-	-10	-	8
– Overige voorzieningen	288	-16	-139	-8	-	125
Overig	5	-2	-29	82	-	56
Voorwaartse verliescompensatie	192	-7	-16	20	-	189
Niet in de balans opgenomen latente belastingvorderingen	-33	2	3	-	-	-28
BELASTINGVORDERINGEN/-VERPLICHTINGEN	779	-32	-232	-38	20	497

De verdeling van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen, die op het niveau van fiscale entiteiten is vastgesteld, is als volgt:

VERANTWOORDE LATENTE BELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

IN EUR MLN	2007	2006
Latente belastingvorderingen	630	953
Latente belastingverplichtingen	-133	-174
TOTAAL	497	779

Van de netto latente belastingen (EUR 497 mln) vervalt in 2008 naar verwachting EUR 114 mln.

Ultimo 2007 lopen de brutobedragen van de voorwaartse verliescompensatie (EUR 659 mln) als volgt af:

AFLOOP VOORWAARTSE VERLIESCOMPENSATIE

IN EUR MLN	2008	2009	2010	2011	2012	Later	Oneindig
	5	9	25	23	9	505	83

Het bedrag van EUR 28 mln aan latente belastingvorderingen dat niet in de balans van 2007 is opgenomen, heeft betrekking op de volgende posten:

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

IN EUR MLN	2007	2006
Aftrekbare tijdelijke verschillen	-	1
Belastingverliezen	28	32
TOTAAL	28	33

Ultimo 2007 lopen de brutobedragen van de voorwaartse verliescompensatie waarvoor geen latente belastingvorderingen in de balans zijn opgenomen, met een totaal van EUR 80 mln, als volgt af:

AFLOOP NIET-VERANTWOORDE VOORWAARTSE VERLIESCOMPENSATIE

IN EUR MLN	2008	2009	2010	2011	2012	Later	Oneindig
	3	6	5	6	7	23	30

In 2007 verbeterde de onderneming de winstcapaciteit in het Verenigd Koninkrijk om te zorgen dat belastingvorderingen in verband met de pensioenregelingen in dat land kunnen worden gerealiseerd.

Noot 14 Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

OVERZICHT FINANCIËLE INFORMATIE OP 100%-BASIS:

IN EUR MLN	2007	2006
Verkorte winst-en-verliesrekening:		
– Omzet	737	1.668
– Resultaat voor belastingen	46	65
– Nettoresultaat	33	36
Verkorte balans:		
– Vlottende activa	178	420
– Vaste activa	231	625
TOTAAL ACTIVA	409	1.045
– Kortlopende passiva	82	319
– Langlopende passiva	100	388
– Eigen vermogen	227	338
TOTAAL PASSIVA EN VERMOGEN	409	1.045

In 2007 verloor de onderneming invloed van betekenis in Acordis en herclassificeerde zij deze investering naar overige financiële vaste activa. Vanwege deze herclassificatie bevatten de winst-en-verliesrekening en de balans van geassocieerde deelnemingen en joint ventures op 100%-basis niet langer de resultaten van Acordis in 2007.

RESULTAAT VAN GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN EN JOINT VENTURES

IN EUR MLN	2007	2006
Totale aandeel in resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	27	48
Winst/verlies(-) uit de verkoop van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-47	39
RESULTAAT VAN GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN EN JOINT VENTURES	-20	87

Het transactieverlies in 2007 van EUR 47 mln heeft voornamelijk te maken met de afronding van het desinvesteringsprogramma bij Chemicals. Ultimo 2007 bedroeg de in de balans opgenomen boekwaarde van investeringen in geassocieerde deelnemingen en joint ventures EUR 142 mln (2006: EUR 177 mln).

Noot 15 Overige financiële vaste activa

IN EUR MLN	2007	2006
Leningen en vorderingen	497	184
Rentederivaten	–	102
Overige financiële vaste activa	133	290
TOTAAL	630	576

De leningen en vorderingen omvatten onder meer de achtergestelde lening van EUR 89 mln verstrekt aan het Akzo Nobel Pensioenfonds (APF) in Nederland en een langetermijnvordering in verband met de verkoop van een locatie bij Barcelona voor een bedrag van EUR 64 mln.

De leningen en vorderingen omvatten ook het vaste deel van een betaling op een escrow-rekening van het Akzo Nobel-pensioenfonds in het Verenigd Koninkrijk voor een bedrag van EUR 235 mln, geïnvesteerd in obligaties en contanten. Onder bepaalde omstandigheden bedraagt de minimale jaarlijkse financiering van dit pensioenfonds GBP 25 mln.

Noot 16 Voorraden

IN EUR MLN	2007	2006
Grond- en hulpstoffen en bedrijfsmaterialen	342	566
Halffabricaten	85	502
Gereed product en handelsgoederen	746	970
Vooruitbetalingen op voorraden	4	4
TOTAAL	1.177	2.042

Van de totale boekwaarde van de voorraden ultimo 2007 is EUR 53 mln gewaardeerd tegen netto-opbrengstwaarde (2006: EUR 59 mln). In 2007 is EUR 18 mln aan waardevermindering van voorraden ten laste van het resultaat gebracht (2006: EUR 36 mln), terwijl EUR 8 mln aan waardeverminderingen is teruggedraaid (2006: EUR 9 mln). Er zijn geen voorraden met een retentierecht.

Noot 17 Te ontvangen en te betalen belastingen

De op korte termijn te verrekenen belastingvordering van EUR 25 mln (2006: EUR 109 mln) is het bedrag aan terug te ontvangen belastingen over het resultaat van de huidige en voorgaande perioden. De op korte termijn te betalen belastingverplichting EUR 278 mln (2006: EUR 321 mln) heeft betrekking op de belastingen die over deze en voorgaande perioden betaald moeten worden.

De op korte termijn te verrekenen belastingvorderingen en -verplichtingen zijn met elkaar gecompenseerd indien een dergelijke verrekening wettelijk is toegestaan en als het de bedoeling is om netto af te rekenen of om de vorderingen en verplichtingen tegelijkertijd af te wikkelen.

Noot 18 Handels- en andere vorderingen

IN EUR MLN	2007	2006
Handelsvorderingen	1.644	2.216
Belastingen anders dan op winsten	86	119
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen en joint ventures	31	39
Vorderingen op andere verbonden partijen	36	2
Vooruitbetaalde kosten	81	136
Valuta- en goederentermijncontracten	13	10
Overige vorderingen	257	302
	2.148	2.824
Waarvan verdisconteerd	-9	-14
TOTAAL	2.139	2.810

Handelsvorderingen zijn opgenomen na aftrek van een voorziening voor bijzondere waardevermindering van EUR 99 mln (2006: EUR 126 mln). In 2007 is er EUR 30 mln aan bijzondere waardeverminderingen ten laste van het resultaat gebracht (2006: EUR 29 mln).

OUDERDOMSANALYSE VAN HANDELSVORDERINGEN

IN EUR MLN	2007	2006
Handelsvorderingen binnen krediettermijn	1.251	1.806
Vorderingen waarvoor de krediettermijn is verstreken maar waarvoor geen voorziening is gevormd		
< 3 maanden	295	273
3 - 6 maanden	29	50
6 - 9 maanden	4	17
9 - 12 maanden	3	18
> 12 maanden	5	23
Vorderingen waarvoor een voorziening is getroffen	156	155
Voorziening voor bijzondere waardevermindering	-99	-126
TOTAAL HANDELSVORDERINGEN	1.644	2.216

Met betrekking tot de handels- en andere vorderingen waarvoor geen bijzondere waardevermindering heeft plaatsgevonden en die niet verstreken zijn, bestaan er op de verslagdatum geen aanwijzingen dat de debiteuren niet aan hun betalingsverplichtingen zullen voldoen.

VOORZIENING VOOR BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VAN HANDELSVORDERINGEN

IN EUR MLN	2007	2006
Stand per 1 januari	125	142
Toevoegingen gedurende het jaar	30	29
Vrijval gedurende het jaar	-15	-9
Aanwendungen gedurende het jaar	-25	-35
Acquisities en afstoting van belangen	-12	2
Wijziging valutakoersen	-4	-3
STAND PER 31 DECEMBER	99	126

De toevoegingen aan en de vrijval van de voorziening voor bijzondere waardevermindering zijn in het resultaat opgenomen onder verkoopkosten.

De maximale blootstelling aan kredietrisico op de verslagdatum is de boekwaarde van iedere hierboven vermelde categorie van vorderingen. De onderneming houdt geen onderpand aan voor handelsvorderingen waarvoor een bijzondere waardevermindering heeft plaatsgevonden.

Noot 19 Liquide middelen

IN EUR MLN	2007	2006
Korte termijn beleggingen	11.272	1.427
Kassen en banken	356	444
Opgenomen onder liquide middelen	11.628	1.871
Schulden aan kredietinstellingen	-561	-240
TOTAAL LIQUIDE MIDDELEN IN HET OVERZICHT VAN KASSTROMEN	11.067	1.631

De beleggingen bestaan vrijwel geheel uit kasgeldleningen, termijndeposito's en verhandelbare onderhandse leningen en effecten die direct in liquide middelen kunnen worden omgezet. Zie *noot 26* voor meer informatie over kredietrisicobeheer.

Ultimo 2007 was een bedrag van EUR 11 miljard aan liquide middelen niet vrij beschikbaar vanwege de ICI-overname begin 2008 en beperkingen in bepaalde landen om geld over te maken.

Noot 20 Activa en passiva aangehouden voor verkoop

In februari 2005 maakte Akzo Nobel bekend dat zij de portfolio van Chemicals zou focussen op vijf strategische gebieden met duidelijke vooruitzichten voor winstgevend leiderschap. Ultimo 2006 waren de volgende activiteiten opgenomen onder activa en passiva aangehouden voor verkoop: PVC Additives, MACC, Lubricants & Specialties en de investering in Flexsys. Het proces om deze desinvesteringen te realiseren werd in de loop van 2007 afgerond.

In 2007 werd Organon BioSciences gekwalificeerd als niet-doorlopende activiteit tot aan de afronding van de afstoting op 19 november 2007. Zie *noot 8* voor meer informatie.

In verband met de overname van ICI hebben de Europese en Canadese autoriteiten het “commitment package” van Akzo Nobel aanvaard met betrekking tot de verkoop van een aantal Akzo Nobel Decorative Coatings-activiteiten in het Verenigd Koninkrijk, Ierland, België en Canada, die over 2007 een gezamenlijke totale omzet van circa EUR 300 mln vertegenwoordigden. Deze entiteiten waren niet gereed voor onmiddellijke verkoop in hun huidige vorm en daarom werden zij op 31 december 2007 niet geassocieerd als aangehouden voor verkoop.

SAMENSTELLING VAN ACTIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP

IN EUR MLN	2007	2006
Materiële vaste activa	-	32
Immateriële vaste activa	-	16
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-	130
Voorraden	-	16
Handels- en andere vorderingen	-	25
TOTAAL	-	219

De passiva aangehouden voor verkoop bestonden uit handels- en andere verplichtingen en bedroegen EUR 25 mln ultimo 2006.

Noot 21 Vermogen

In 2007 rondde Akzo Nobel een aandeleninkoopprogramma af van EUR 1,6 miljard. In dit kader werden 26,7 mln aandelen (9,25% van het uitstaande aandelenkapitaal) ingekocht en vervolgens ingetrokken. De onderneming had op 31 december 2007 geen gewone aandelen in bezit (31 december 2006: 239.910).

UITSTAANDE GEWONE AANDELEN

IN AANTAL AANDELEN	2007	2006
Stand per 1 januari	287.268.350	286.147.260
Uitgegeven in verband met uitgeoefende optierechten en toegekende prestatieafhankelijke aandelen	1.791.099	1.121.090
Inkoop van eigen aandelen	-26.736.674	-
STAND PER 31 DECEMBER	262.322.775	287.268.350

Van het eigen vermogen van EUR 11 miljard is eind 2007 een bedrag van EUR 10,3 miljard (2006: EUR 3,3 miljard) vrij uitkeerbaar – met inachtneming van de relevante bepalingen in de Statuten van de onderneming en Nederlands recht.

VRIJ UITKEERBARE RESERVES PER JAAREINDE

IN EUR MLN	2007	2006
Eigen vermogen per ultimo jaar	11.032	4.144
Geplaatst kapitaal	-525	-574
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen voorzover positief	-	-30
Wettelijke reserve deelnemingen	-111	-120
Wettelijke reserve in verband met kapitaalvermindering	-77	-77
Wettelijke reserve voor geactiveerde ontwikkelingskosten	-1	-5
VRIJ UITKEERBARE RESERVES	10.318	3.338

Mutaties in de marktwaarde van derivaten bevatten het effectieve gedeelte van de cumulatieve nettowijziging in de marktwaarde van cashflow hedging-instrumenten die betrekking hebben op het afdekken van toekomstige transacties.

De cumulatieve valutaomrekeningsreserve omvat alle valutakoersverschillen veroorzaakt door de omrekening van de jaarrekeningen van buitenlandse activiteiten, de omrekening van interconcernleningen met een permanent karakter en aangegane verplichtingen om de netto-investering in een buitenlandse dochtermaatschappij af te dekken.

In aandelen afgewikkelde transacties omvatten de optieregeling en het prestatieafhankelijke aandelenplan, waarbij alle leden van de Raad van Bestuur en overige executives opties of aandelen ontvangen. Voor meer informatie over de optieregeling en het prestatieafhankelijke aandelenplan voor de Raad van Bestuur en andere executives, zie *noot f* bij de enkelvoudige jaarrekening.

Voor nadere informatie over het eigen vermogen van Akzo Nobel N.V. zie *noot f* in de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening en het overzicht van wijzigingen in het vermogen.

Noot 22 Voorzieningen

MUTATIES IN VOORZIENINGEN

IN EUR MLN	Totaal	Pensioenen en overige vergoedingen na	Herstructurering	Milieukosten	Overig
		pensionering			
Stand per 1 januari 2007	2.703	1.888	161	228	426
Toevoegingen gedurende het jaar	446	199	47	25	175
Aanwendungen	-601	-358	-100	-27	-116
Vrijval gedurende het jaar	-106	-42	-11	-	-53
Oprentingsmutaties	29	-	3	14	12
Acquisities/desinvesteringen	-264	-218	-1	-1	-44
Wijziging valutakoersen	-91	-78	-2	-11	-
STAND PER 31 DECEMBER 2007	2.116	1.391	97	228	400
Langlopend deel van de voorzieningen	1.598	1.240	35	175	148
Kortlopend deel van de voorzieningen	518	151	62	53	252
TOTAAL	2.116	1.391	97	228	400

Voorzieningen voor pensioenen en overige vergoedingen na pensionering

Akzo Nobel heeft een aantal pensioenregelingen met vaste toezeggingen, waarbij de aanspraken van de medewerkers voornamelijk zijn gebaseerd op het aantal dienstjaren en de hoogte van het salaris. De financiering van deze pensioenregelingen is overeenkomstig lokale regelgeving in de desbetreffende landen.

De verplichtingen voor de pensioenregelingen met vaste toezeggingen worden systematisch afgedekt door stortingen bij fondsen of afzonderlijke stichtingen, door verzekeringscontracten of door het opnemen van verplichtingen in de balans. Beleggingen zijn voornamelijk gedaan in beursgenoteerde aandelen en aanverwante instrumenten, vastrentende waarden en onroerend goed.

Akzo Nobel verstrekt ook bepaalde vergoedingen voor ziektekosten en levensverzekeringen voor het merendeel van de gepensioneerd medewerkers, vooral in de VS en Nederland. Gedurende de periode waarin de medewerker diensten levert, treft Akzo Nobel voorzieningen voor de verwachte kosten voor het verstrekken van deze vergoedingen na pensionering.

De waardering van de verplichtingen uit hoofde van de regelingen voor pensioenen en overige vergoedingen na pensionering wordt uitgevoerd door onafhankelijke actuarissen.

In de loop van 2006 vond in de VS een wijziging plaats in de regelingen voor pensioenen en voor de vergoeding van ziektekosten na pensionering. De hoogte van de vergoedingen en de mogelijkheid om aan deze regelingen deel te nemen werd hierdoor beperkt. Dit is de belangrijkste reden voor de opgenomen winst op inperkingen van in totaal EUR 55 mln (waarvan EUR 27 mln in verband met Organon BioSciences). Vanwege de overstap op een nieuwe zorgverzekeraar in de VS zullen naar verwachting de medische kosten eveneens lager zijn. Als gevolg hiervan namen de verplichtingen voor regelingen met vaste toezeggingen in 2006 aanzienlijk af en dit leidde tot een vermindering van de nog niet in aanmerking genomen verliezen.

In december 2007 besliste de rechtbank dat Akzo Nobel niet het recht had de regeling voor ziektekostenvergoedingen aan gepensioneerd medewerkers in Nederland in 2005 te beëindigen. Hoewel de onderneming van plan is tegen deze uitspraak in beroep te gaan, is een additionele voorziening van EUR 66 mln opgenomen.

Hierna volgt een overzicht van het verloop van de verplichtingen voor pensioenen en overige vergoedingen na pensionering, en de beleggingen voor 2007 en 2006.

VERLOOP VOORZIENINGEN VOOR PENSIOENEN EN OVERIGE VERGOEDINGEN NA PENSIONERING

IN EUR MLN	Pensioenen		Overige vergoedingen na pensionering	
	2007	2006	2007	2006
Verplichtingen met vaste toezeggingen				
Stand begin boekjaar	-5.760	-5.510	-292	-508
Acquisities/desinvesteringen	579	-12	43	-1
Beëindigingen/inperkingen	22	3	5	79
Wijzigingen in regelingen	-6	-	-66	-
Servicekosten	-76	-82	-7	-13
Werknemersbijdrage	-8	-7	-2	-2
Kosten van rechten opgebouwd in het boekjaar	-271	-249	-16	-20
Betaalde uitkeringen	306	322	20	25
Actuariële winsten en verliezen	256	-197	3	93
Wijziging valutakoersen	330	-28	26	55
Stand verplichtingen met vaste toezeggingen per einde boekjaar	-4.628	-5.760	-286	-292
Beleggingen				
Stand begin boekjaar	3.942	3.596	-	-
Acquisities/desinvesteringen	-441	-	-	-
Beëindigingen	-1	-2	-	-
Werkgeversbijdrage	269	160	-	-
Werknemersbijdrage	8	7	-	-
Betaalde uitkeringen	-232	-284	-	-
Verwacht rendement op beleggingen	247	233	-	-
Actuariële winsten	-29	214	-	-
Wijziging valutakoersen	-261	18	-	-
Stand beleggingen per einde boekjaar	3.502	3.942	-	-
FINANCIERINGSSTATUS				
Nog niet in aanmerking genomen verliezen/winsten (-)	82	302	-11	-9
Nog niet in aanmerking genomen servicekosten uit het verleden	-	1	-15	-26
Medicare-vordering	-	-	-35	-46
SALDO VOORZIENINGEN	-1.044	-1.515	-347	-373

GEFINANCIERDE EN NIET-GEFINANCIERDE REGELINGEN

IN EUR MLN	2007	2006
Geheel of gedeeltelijk gefinancierde regelingen	3.944	4.892
Niet-gefinancierde regelingen	684	868
TOTAAL	4.628	5.760

FINANCIERINGSSTATUS IN EERDERE JAREN

IN EUR MLN	Pensioenen			Overige vergoedingen na pensionering		
	31 december 2005	31 december 2004	1 januari 2004	31 december 2005	31 december 2004	1 januari 2004
Verplichtingen met vaste toezeggingen	-5.510	-8.975	-8.579	-508	-514	-521
Beleggingen	3.596	6.781	6.347	-	-	1
FINANCIERINGSSTATUS	-1.914	-2.194	-2.232	-508	-514	-520

Het verschil tussen het werkelijke en het verwachte resultaat op de beleggingen was een verlies van EUR 29 mln in 2007, een winst van EUR 214 mln in 2006, EUR 736 mln in 2005 en EUR 228 mln in 2004. De actuariële winsten en verliezen in 2007 op de verplichtingen met vaste toezeggingen zijn als volgt te specificeren:

ACTUARIËLE WINSTEN EN VERLIEZEN

IN EUR MLN	Pensioenen	Overige vergoedingen na pensionering
Ervaringscorrectie	90	-3
Wijziging in aannames	166	6
TOTAAL	256	3

De Medicare Prescription Drug Improvement and Modernization Act uit 2003 in de VS voorziet in vergoedingen voor receptplichtige geneesmiddelen aan gepensioneerden en een overheidssubsidie voor instellingen die regelingen kennen voor ziektekostenvergoedingen aan gepensioneerden, welke beide op 1 januari 2006 van start gingen. Dit recht op restitutie is onder overige financiële vaste activa verantwoord tegen de marktwaarde. Op 31 december 2007 was de waarde hiervan EUR 35 mln (31 december 2006: EUR 46 mln).

NETTOPERIODEKOSTEN VOOR PENSIOENREGELINGEN

IN EUR MLN	Pensioenen		Overige vergoedingen na pensionering	
	2007	2006	2007	2006
Kosten van rechten verdiend in het boekjaar	-76	-82	-7	-13
Rentekosten over de verplichtingen met vaste toezeggingen	-271	-249	-16	-20
Verwacht rendement op pensioenbeleggingen	247	233	-	-
Afschrijving nog niet in aanmerking genomen winsten/verliezen (-)	-4	-9	-	1
Afschrijving van servicekosten uit het verleden	-	-	-63	-
Winst uit hoofde van beëindiging/inperking	26	4	5	51
TOTAAL	-78	-103	-81	19

De overige pensioenregelingen zijn voornamelijk gebaseerd op een beschikbare premieregeling. In 2007 betroffen de kosten voor deze regelingen EUR 140 mln (2006: EUR 177 mln).

GEWOGEN GEMIDDELDE AANNAAMES VOOR PENSIOENEN

IN %	Pensioenen		Overige vergoedingen na pensionering	
	2007	2006	2007	2006
Verplichtingen per 31 december:				
- Disconteringsvoet	5,7	4,9	4,4	5,8
- Salarisstijging	4,4	4,2	-	-
Nettoperiodekosten:				
- Disconteringsvoet	4,9	4,7	5,8	5,5
- Salarisstijging	4,2	3,9	-	-
- Verwacht rendement op pensioenbeleggingen	6,4	6,5	-	-

De aannames voor het verwachte rendement op pensioenbeleggingen zijn tot stand gekomen op basis van beoordeling van de historische rendementen van de diverse categorieën waarin de beleggingen zijn geïnvesteerd. De historische rendementen op deze beleggingscategorieën zijn gewogen op basis van de verwachte langetermijnverdeling van de pensioenbeleggingen.

Akzo Nobels primaire doelstelling met betrekking tot de investering van pensioenbeleggingen is ervoor te zorgen dat er bij ieder pensioenfonds voldoende middelen beschikbaar zijn om aan de toekomstige verplichtingen te kunnen voldoen. Om die reden worden bij elk pensioenfonds periodiek zogenaamde asset and liability management (ALM)-studies uitgevoerd. Op basis van de uitkomst van deze ALM-studies wordt voor elk van de pensioenregelingen een passende beleggingsmix vastgesteld, waarbij rekening wordt gehouden met nationale wet- en regelgeving.

De pensioenbeleggingen bestaan voornamelijk uit beursgenoteerde aandelen en aanverwante instrumenten, vastrentende waarden, en onroerend goed. Op 31 december 2007 en 2006 omvatten de beleggingen geen door de onderneming uitgegeven financiële instrumenten, noch enig door haar in gebruik zijnd eigendom of ander actief. De gewogen gemiddelde verdeling van de beleggingen per 31 december 2007 en 2006, en de doelstelling voor 2008 per beleggingscategorie voor de pensioenregelingen zijn als volgt:

VERDELING VAN DE BELEGGINGEN PER BELEGGINGSCATEGORIE

IN %	Doelstelling	Procentuele verdeling van de beleggingen per 31 december	
	2008	2007	2006
Aandelen en aanverwante instrumenten	49	47	50
Vastrentende waarden	42	39	37
Onroerend goed	8	8	8
Overig	1	6	5
TOTAAL	100	100	100

De gewogen gemiddelde aannames die ten grondslag liggen aan de berekeningen voor overige vergoedingen na pensionering zijn als volgt:

GEWOGEN GEMIDDELDE AANNAMES

IN %/JAAR	2007	2006
Veronderstelde stijging van de ziektekosten per 31 december:		
– Stijging van de ziektekosten in volgend jaar	8	9
– Niveau tot waar de ziektekostenstijging afneemt (uiteindelijke stijging)	5	5
– Jaar waarin het uiteindelijke niveau van kostenstijging wordt bereikt	2014	2010

Overeenkomstig de regelingen die op 31 december 2007 van kracht waren, worden de vergoedingen voor ziektekosten in Nederland geacht niet verder te stijgen. De veronderstelde stijging van de ziektekosten heeft een aanzienlijke invloed op de bedragen gerapporteerd voor de regelingen voor gezondheidszorg. Een wijziging van 1% in de veronderstelde verandering van de ziektekosten zou het volgende effect hebben:

GEVOELIGHEID VOOR ZIEKTEKOSTENTRENDS

IN EUR MLN	1% stijging	1% daling
Effect op de kosten van opgebouwde rechten en rentekosten	1	-1
Effect op de verplichtingen voor overige vergoedingen na pensionering	13	-12

Kasstromen

In 2008 verwacht de onderneming EUR 129 mln aan de pensioenregelingen met vaste toezeggingen bij te dragen. Voor overige vergoedingen na pensionering in 2008 wordt een bijdrage verwacht van EUR 22 mln.

VERWACHTE TOEKOMSTIGE UITKERINGEN

IN EUR MLN	Pensioenen	Overige vergoedingen na pensionering
2008	270	19
2009	267	20
2010	275	20
2011	278	21
2012	269	21
2013-2016	1.415	111

Voorzieningen voor herstructurering van activiteiten

Voorzieningen voor herstructurering van activiteiten omvatten kosten voor bepaalde vergoedingen aan personeel en kosten welke direct samenhangen met de plannen om specifieke activiteiten te beëindigen en productielocaties te sluiten. Voor alle herstructureringen bestaat een uitgebreid formeel plan. Met de implementatie daarvan is begonnen of het plan is aangekondigd vóór de balansdatum. De meeste herstructureringen hebben betrekking op relatief kleinere reorganisaties en zullen naar verwachting binnen twee jaar worden voltooid, gerekend vanaf de balansdatum. Bij bepaalde reorganisatieplannen kunnen de uitkeringen in verband met ontslagregelingen voor voormalige medewerkers echter een aantal jaren langer duren.

Voorzieningen voor milieukosten

Zie *noot 27* voor een toelichting op de milieurisico's.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen hebben betrekking op een groot aantal risico's en verplichtingen van uiteenlopende aard, inclusief voorzieningen voor vorderingen in antitrustzaken, claims, andere langetermijnvergoedingen voor medewerkers, zoals anciënniteitsverlof, jubileumbetalingen en overige. Per 31 december 2007 bedroeg de voorziening voor antitrustzaken EUR 190 mln (31 december 2006: EUR 177 mln). Zie *noot 27* voor een toelichting op antitrustzaken.

Het grootste deel van de kasuitstromen in verband met overige voorzieningen zal naar verwachting binnen één tot vijf jaar plaatsvinden. Bij de berekening van de overige voorzieningen is een rekenrente van gemiddeld 5% gehanteerd.

Noot 23 Langlopende leningen

IN EUR MLN	2007	2006
Obligatieleningen:		
– Ten laste van Akzo Nobel N.V.	1.795	2.327
– Ten laste van geconsolideerde deelnemingen	106	121
Schulden aan kredietinstellingen	11	18
Overige leningen	42	85
TOTAAL	1.954	2.551

De bedragen die binnen één jaar verschuldigd zijn, worden opgenomen onder kortlopende leningen. Voor meer informatie over de risico's die de onderneming loopt met betrekking tot rentes en vreemde valuta's zie *noot 26*.

OBLIGATIELENINGEN

IN EUR MLN	2007	2006
5 ³ / ₈ % 1998/08	–	513
5 ⁵ / ₈ % 2002/09	1.043	1.051
4 ¹ / ₄ % 2003/11	752	763
TOTAAL	1.795	2.327

Het gemiddelde effectieve-rentepercentage in 2007 bedroeg 4,9% (2006: 4,5%).

AFLOSSINGSCHEMA'S

IN EUR MLN	2009/2012	after 2012
Obligatieleningen:		
– Ten laste van Akzo Nobel N.V.	1.795	–
– Ten laste van geconsolideerde deelnemingen	106	–
Schulden aan kredietinstellingen	5	6
Overige leningen	12	30
TOTAAL	1.918	36

Voor de leningen zijn zowel ultimo 2007 als ultimo 2006 geen zekerheden gesteld.

Ultimo 2007 en 2006 bedroeg het totaal van de gecontracteerde langetermijnkredietfaciliteiten die Akzo Nobel ter beschikking had EUR 1,5 miljard en deze vervallen in 2013. Ultimo 2007 was een bedrag van EUR 350 mln (2006: EUR nul) van deze faciliteit opgenomen.

De financiële leaseverplichtingen zijn opgenomen onder overige leningen en bedroegen EUR 11 mln. Een bedrag van EUR 3 mln zal binnen één jaar vervallen, EUR 7 mln in de periode van 2009 tot en met 2012 en EUR 1 mln na 2013.

Noot 24 Kortlopende leningen

IN EUR MLN	2007	2006
Commercial paper	525	–
Schulden aan kredietinstellingen	561	240
Leningen van geassocieerde deelnemingen	18	12
Kortlopend deel langlopende leningen	531	158
TOTAAL	1.635	410

Akzo Nobel beschikt over een commercial paper-programma in de VS, dat ultimo 2007, evenals ultimo 2006, een maximum van USD 1,0 miljard had (ultimo 2007 en 2006: EUR 0,7 miljard), evenals een Euro commercial paper-programma. Laatstgenoemde had ultimo 2007, evenals ultimo 2006, een maximum van EUR 1,5 miljard. Ultimo 2007 was EUR 525 mln van het commercial paper geplaatst (2006: EUR nul).

In verband met de overname van ICI begin 2008 had de onderneming een brugfaciliteit van GBP 9,2 mln, die begin 2008 afliep en niet werd aangewend in 2007. Zie *noot 26* voor meer informatie over financiële instrumenten en leningsfaciliteiten.

Noot 25 Handels- en andere verplichtingen

IN EUR MLN	2007	2006
Leveranciers	1.051	1.221
Vooruitontvangen op bestellingen	6	20
Belastingen en premies sociale verzekeringen	123	171
Verplichtingen aan medewerkers	153	409
Dividenden	6	1
Schulden aan verbonden partijen	34	17
Derivaten	210	13
Overige schulden	415	479
TOTAAL	1.998	2.331

Noot 26 Financieel risicobeheer en financiële instrumenten

Door de aard van Akzo Nobels activiteiten loopt de onderneming verscheidene financiële risico's: marktrisico (waaronder: valutarisico, marktwaarderenterisico en prijsrisico), cashflowrenterisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. Deze risico's zijn inherent aan de manier waarop de onderneming functioneert als een multinationale onderneming met een groot aantal lokaal actieve groepsmaatschappijen. Akzo Nobels overkoepelende risicobeheerprogramma is erop gericht deze financiële risico's op te sporen, te beoordelen en, waar nodig, zo veel mogelijk te beperken om eventuele negatieve effecten op het financiële resultaat van de onderneming te minimaliseren. Akzo Nobels risicobeperkende maatregelen omvatten onder meer het gebruik van afgeleide financiële instrumenten om bepaalde risico's af te dekken. Binnen de onderneming is de Raad van Bestuur uiteindelijk verantwoordelijk voor het risicobeheer. De dagelijkse activiteiten op het gebied van risicobeheer worden uitgevoerd door de centrale afdeling Corporate Treasury, in overeenstemming met duidelijk vastgestelde en geformaliseerde Corporate Directives en conform het Treasury Statute. Corporate Treasury identificeert, beoordeelt en dekt financiële risico's af op corporate niveau en controleert de naleving van de Corporate Directives, die goedgekeurd zijn door de Raad van Bestuur, met uitzondering van grondstoffenrisico's, die op het niveau van de business unit in plaats van op corporate niveau worden geïdentificeerd, beoordeeld en afgedekt. Akzo Nobel heeft een Treasury Commissie, die de CFO adviseert over de contouren van het financiële beleid en die ook de reikwijdte van het risicobeheer voor liquiditeit, rente, krediet en valuta's beoordeelt.

De business units spelen een belangrijke rol in het proces om de financiële risicofactoren op te sporen. Binnen de grenzen van de Corporate Directives voeren de groepsmaatschappijen de noodzakelijke maatregelen uit op het gebied van risicobeheer. De onderneming beschikt over drie treasury hubs, die aan groepsmaatschappijen in hun regio treasury-diensten leveren namens Corporate Treasury. Deze treasury hubs bevinden zich in Brazilië (São Paulo), Singapore en de VS (Chicago) en zijn in de eerste plaats verantwoordelijk voor lokaal cashmanagement en kortetermijnfinanciering.

Het Treasury Statute staat in de regel niet toe dat op het niveau van groepsmaatschappijen uitgebreide treasury-activiteiten rechtstreeks met derden worden verricht. Het beleid is dat derivaten zo veel mogelijk via Akzo Nobel Corporate Treasury lopen.

Corporate Treasury is verantwoordelijk voor de rapportering aan de Raad van Bestuur over bedrijfsbrede blootstelling aan een aantal financiële risico's. Hierbij gaat het onder andere om informatie over liquiditeit, valutakoersen, rentepercentages en kredietrisico.

Verder is Corporate Treasury verantwoordelijk voor het onderhouden van een stringent pakket interne controle-mechanismen voor treasury-activiteiten. Akzo Nobel maakt

gebruik van een bekend treasurymanagementsysteem ter ondersteuning van haar treasury-activiteiten.

Valutarisicobeheer

Handels- en financieringstransacties

De groepsmaatschappijen van Akzo Nobel N.V. zijn actief in een groot aantal landen en zodoende heeft de onderneming afnemers en leveranciers in veel landen. Veel van deze groepsmaatschappijen hebben afnemers en leveranciers die zich buiten hun eigen functionele valutagebied bevinden. Hierdoor krijgen de onderneming en de afzonderlijke groepsmaatschappijen te maken met een groot aantal verschillende valuta's. Het risico hiervan wordt veelal geëlimineerd op een geconsolideerde basis.

Het doel van de afdekking van vreemde valuta's door Akzo Nobel is de vennootschap te beschermen tegen het risico dat de uiteindelijke nettokasstroom van de functionele valuta's, die voortvloeien uit handels- of financieringstransacties, ongunstig worden beïnvloed door valutakoersverschillen. Het beleid van de onderneming is erop gericht haar valutakoersrisico's van transacties van verantwoorde activa en passiva volledig af te dekken. De Corporate Directives geven de contouren aan voor het beleid van de business units. In vrijwel alle gevallen sluiten de groepsmaatschappijen interne hedges af met Corporate Treasury via het treasurymanagementsysteem. Corporate Treasury totaliseert en saldeert deze interne derivaten en gaat derivaattransacties aan met derden om haar eigen risico als gevolg van de interne derivaten af te dekken. Corporate Treasury is gehouden aan strikte overnight-limieten per valuta, goedgekeurd door de Raad van Bestuur. Sommige groepsmaatschappijen dekken hun valutarisico's direct af met lokale tegenpartijen om te voldoen aan de lokale wetgeving.

In de regel hebben de valutatermijntransacties die Akzo Nobel afsluit een looptijd van minder dan één jaar. Indien nodig, worden de valutatermijntransacties bij afloop verlengd. Valutaderivaten worden niet gebruikt voor speculatieve doeleinden. Akzo Nobel heeft in haar corporate beleidsregels vastgelegd dat zij alleen gebruikmaakt van "plain vanilla" valutatermijncontracten voor de afdekking van haar transacties.

In het algemeen past Akzo Nobel geen cashflow hedge accounting toe op valutatermijncontracten, aangezien de korte periode tussen het moment van het aangaan van een valutatermijncontract en het moment dat de afgedekte post wordt opgevoerd op de balans (als vordering of verplichting) niet zal leiden tot aanzienlijke volatiliteit op de winst-en-verliesrekening. Bij gelegenheid maakt de onderneming wel gebruik van cashflow hedge accounting, wanneer het noodzakelijk is om een aanzienlijke onevenwichtigheid bij de verantwoording te voorkomen als gevolg van het afdekken van risico's die nog niet op de balans zijn opgevoerd. Dit kan alleen worden gedaan na goedkeuring door de afdeling Corporate Accounting & Control.

Omrekeningsrisico betreffende investeringen in buitenlandse groepsmaatschappijen, deelnemingen en joint ventures

Akzo Nobel heeft groepsmaatschappijen met een andere functionele valuta dan de euro. Om die reden wordt de geconsolideerde jaarrekening van Akzo Nobel blootgesteld aan een omrekeningsrisico betreffende het eigen vermogen, leningen tussen groepsmaatschappijen met een permanent karakter en het resultaat van buitenlandse groepsmaatschappijen en investeringen in deelnemingen en joint ventures. De onderneming maakt geen gebruik van financiële instrumenten om dit risico af te dekken.

Valutatransactierisico

Onderstaande tabel laat een verdeling zien van de nominale bedragen van de uitstaande valutatermijncontracten voor entiteiten met een andere functionele valuta dan de euro.

AFGEDEKTE NOMINALE BEDRAGEN

IN EUR MLN PER VALUTA-EENHEID	Ultimo 2007		Ultimo 2006	
	Aankoop	Verkoop	Aankoop	Verkoop
Amerikaanse dollar	76	932	168	376
Britse pond	11.500	3.403	257	18
Zweedse kroon	255	64	192	130
Noorse kroon	42	39	76	73
Overig	140	117	82	216
TOTAAL	12.013	4.555	775	813

Vanaf augustus 2007 is Akzo Nobel begonnen met het afdekken van het risico in Britse ponden, dat het gevolg was van de overname van ICI voor een bedrag van GBP 8,1 miljard. Akzo Nobel heeft dit risico met termijncontracten afgedekt voor een bedrag van GBP 5,3 miljard. Deze valutatermijntransacties lopen af in januari 2008 zodra de overname is geëffectueerd. In verband met de overname van ICI is Akzo Nobel een overeenkomst aangegaan met Henkel om een deel van het bedrijfsonderdeel "National Starch" van ICI te verkopen voor GBP 2,7 miljard. De verkoop van deze onderdelen aan Henkel zal naar verwachting in 2008 worden afgerond. Dit betekent dat Akzo Nobel een natuurlijke hedge heeft voor een bedrag van GBP 2,7 miljard. Aangezien de betalingsdatum aan ICI in januari ligt en de datum van de doorverkoop later in 2008 is Akzo Nobel een swap in GBP 2,5 miljard aangegaan voor euro's. Bij voltooiing van de overname van ICI in januari 2008 werd een extra swap aangegaan voor het resterende bedrag van GBP 0,2 miljard. Tot slot blijft er in januari 2008 voor een bedrag van GBP 100 mln aan schuldbrieven openstaan tot uiterlijk 2013. Dit risico is ook afgedekt met termijncontracten. Op de termijncontracten in Britse ponden is cashflow hedge accounting toegepast.

De waardeveranderingen met betrekking tot de termijncontracten in Britse ponden voor een bedrag van GBP 8,1 miljard in het licht van de overname van ICI kwam neer op een uitgesteld verlies van EUR 590 mln in 2007. Dit bedrag zal worden behandeld als onderdeel van de totale betaalde vergoeding voor ICI in 2008. Een verlies van EUR 3 mln werd verwerkt onder overige bedrijfsresultaten en -uitgaven vanwege ineffectiviteit. De waardeveranderingen met betrekking tot de termijncontracten in Britse ponden in het licht van de door verkoop van het bedrijfs-onderdeel National Starch aan Henkel kwam neer op een uitgestelde winst van EUR 63 mln in 2007. In 2007 was de hedge-relatie volledig effectief.

Gevoeligheidsanalyse

Akzo Nobel voert haar gevoeligheidsanalyse voor vreemde valuta uit door toepassing van een aanpassing van de dagkoersen per jaareinde. Deze aanpassing is gebaseerd op waargenomen veranderingen in de wisselkoers uit het verleden en de verwachting van het management voor mogelijke toekomstige fluctuaties. Vervolgens past Akzo Nobel de verwachte mogelijke volatiliteit toe om alle geldelijke activa en passiva opnieuw te waarderen (inclusief afgeleide financiële instrumenten) in een andere valuta dan de functionele valuta van de groepsmaatschappij in haar balans per jaareinde. Voor het doel van deze gevoeligheidsanalyse wordt het effect van verdiscontering naar netto contante waarde per balansdatum niet meegenomen.

Als de euro per 31 december 2007 met 10% was gedaald/gestegen ten opzichte van de Amerikaanse dollar en alle overige variabelen constant waren gebleven, zouden het resultaat en het concernvermogen na belastingen over het jaar zijn gedaald/gestegen met EUR nul (2006: EUR 1 mln).

Als de euro per 31 december 2007 met 10% was gedaald/gestegen ten opzichte van het Britse pond en alle overige variabelen constant waren gebleven, zou het resultaat na belastingen over het jaar EUR nul (2006: EUR nul) lager/hoger zijn uitgekomen.

Als de euro per 31 december 2007 met 10% was gedaald/gestegen ten opzichte van het Britse pond en alle overige variabelen constant waren gebleven, zou het concernvermogen EUR 720 mln lager/hoger zijn uitgekomen (2006: EUR nul). Dit effect is vooral het gevolg van het tijdelijk hoge risico in Britse ponden in de aanloop naar de overname van ICI.

Tot dusverre werd geen hedge accounting toegepast met betrekking tot een termijncontract om USD 780 mln te verkopen en GBP 405 mln te kopen, dat in 2011 afloopt. De afgedekte post bestond uit een interne lening van permanente aard van een entiteit met als functionele valuta het Britse pond aan een entiteit met als functionele valuta de Amerikaanse dollar. Het termijncontract werd opnieuw gewaardeerd via het resultaat, terwijl de permanente lening opnieuw werd gewaardeerd via het vermogen. Een wijziging in de verhouding tussen het Britse pond en de Amerikaanse dollar van 10% zou een effect hebben van EUR 45 mln (2006: EUR nul) op het resultaat en het tegenovergestelde effect op het vermogen.

Prijrisicobeheer

Goederentermijncontracten

Akzo Nobel maakt bij haar productieprocessen gebruik van grondstoffen, gas en elektriciteit. De onderneming is met name gevoelig voor prijsfluctuaties van de energieprijzen.

Bedrijven van Akzo Nobel Chemicals dekken het prijsrisico van aardgas af door termijncontracten voor aardgas te kopen op de New York Mercantile Exchange. Ultimo jaar bedraagt de nominale hoeveelheid van deze termijncontracten 510.000 dekatherm, verspreid over de eerste drie maanden van 2008 (2006: 830.000 dekatherm, verspreid over de periode 2007-2009). De totale marktwaarde van deze termijncontracten per 31 december 2007 bedraagt EUR nul (2006: EUR 1 mln negatieve marktwaarde). Er wordt geen hedge accounting toegepast op de waardeveranderingen van deze contracten.

Akzo Nobel hanteert verscheidene strategieën voor het afdekken van prijsrisico's voor energielevering in Nederland. De onderneming exploiteert samen met Essent twee energiecentrales om stoom te genereren voor productiefaciliteiten van Akzo Nobel. De door deze energiecentrales opgewekte elektriciteit wordt in de markt verkocht. De onderneming dekt de aankoop prijs af van aardgas dat wordt gebruikt voor de productie van elektriciteit en stoom. In Nederland worden aankoopcontracten voor aardgas

doorgaans geïndexeerd aan de hand van de olieprijs. Om het prijsrisico van aardgas af te dekken, heeft de onderneming swaps afgesloten voor de onderliggende brandstoffen. Ultimo 2007 bedraagt de nominale omvang van de olieswaps (betaal vast en ontvang variabele olie) 30.000 ton per maand voor 2008 (2006: gemiddeld maandelijks volume 36.500 ton olie voor de periode januari tot en met december 2007). Er wordt geen hedge accounting toegepast op de waardeveranderingen van deze contracten.

Om het prijsrisico af te dekken van elektriciteit die wordt gebruikt voor de chemische fabrieken in Zweden en Finland, heeft de onderneming termijncontracten afgesloten op de energiebeurs Nord Pool Spot, gebaseerd op het verwachte gebruik van elektriciteit over de periode 2008-2010, verspreid over tranches van drie maanden. Akzo Nobel past op deze contracten cashflow hedge accounting toe om de onevenwichtigheid bij de verantwoording te elimineren die anders zou ontstaan. Het effectieve deel van de waardeveranderingen van deze contracten bedroeg een bate van EUR 18 mln onder aftrek van in het vermogen uitgestelde belasting (2006: EUR 2 mln uitgesteld verlies). In 2007 werd een verlies van EUR 3 mln verantwoord in de kostprijs van de omzet vanwege ineffectiviteit (2006: EUR nul). Het bedrag dat ultimo jaar is uitgesteld in het vermogen zal naar verwachting de operationele kosten binnen de komende drie jaar beïnvloeden.

Gevoeligheidsanalyse

Akzo Nobel voert haar gevoeligheidsanalyse voor grondstoffen-prijsrisico's uit door toepassing van een aanpassing van de termijnkoersen per jaareinde. Deze aanpassing is gebaseerd op waargenomen veranderingen in de prijs van grondstoffen in het voorafgaande jaar en de verwachting van het management voor mogelijke toekomstige fluctuaties. Vervolgens past Akzo Nobel de verwachte volatiliteit toe om alle grondstofderivate financiële instrumenten opnieuw te waarderen voor de betreffende grondstof op haar balans per jaareinde. Voor het doel van deze gevoeligheidsanalyse wordt de prijswijziging van de grondstof niet verdisconteerd naar netto contante waarde per balansdatum.

Indien er op 31 december 2007 parallel een aanpassing van de prijscurve van aardgas had plaatsgevonden met een verhoging/verlaging van EUR 10.000 per 10.000 dekatherm in vergelijking met de heersende marktprijzen op die datum en indien alle overige variabelen constant waren gehouden, zou de winst na belastingen EUR nul hoger/lager zijn uitgekomen (2006: EUR 1 mln). Dit is het gevolg van de waardeveranderingen van aardgasderivaten.

Indien op 31 december 2007 de prijs van olie met EUR 26 per ton (10%) was gedaald/gestegen in vergelijking met de heersende marktprijzen op die datum en indien alle overige variabelen constant waren gehouden, zou de winst na belastingen EUR 3 mln hoger/lager zijn uitgekomen (2006: EUR 5 mln). Dit is het gevolg van de waardeveranderingen van oliederivaten die tegen marktwaarde worden verantwoord via winst of verlies.

Indien op 31 december 2007 de prijs van gasolie met EUR 51 per ton (10%) was gedaald/gestegen in vergelijking met de heersende marktprijzen op die datum en indien alle overige variabelen constant waren gehouden, zou de winst na belastingen EUR 1 mln hoger/lager zijn uitgekomen (2006: EUR 2 mln). Dit is het gevolg van de waardeveranderingen van oliederivaten die tegen marktwaarde worden verantwoord via winst of verlies.

Indien de prijs van steenkool op 31 december 2007 met EUR 6 per ton (10%) was gedaald/gestegen in vergelijking met de heersende marktprijzen op die datum en indien alle overige variabelen constant waren gehouden, zou de winst na belastingen EUR 1 mln hoger/lager zijn uitgekomen (2006: EUR 2 mln). Dit is het gevolg van de waardeveranderingen van steenkoolderivaten.

Indien op 31 december 2007 de termijnprijs van elektriciteit op de energiebeurs Nord Pool met EUR 9 per MWh (10%) was gedaald/gestegen in vergelijking met de heersende marktprijzen op die datum en indien alle overige variabelen constant waren gehouden, zou het vermogen EUR 28 mln hoger/lager zijn uitgekomen (2006: EUR 21 mln). Dit is het gevolg van waardeveranderingen in elektriciteitstermijncontracten die onder cashflow hedge accounting zijn verantwoord.

Cashflow- en marktwaarderenterisicobeheer

Akzo Nobel wordt deels gefinancierd met schulden om een optimale financieringsverhouding te verkrijgen. Vastrentende schulden leiden tot marktwaarderenterisico. Schulden met een variabele rente leiden tot cashflowrenterisico.

Om binnen het beleid van de onderneming een mix van vaste en variabele rente te realiseren, werd een aantal renteswap- en rentetermijncontracten afgesloten. De onderneming heeft door middel van een swap EUR 250 mln aan vastrentende schulden met een rentepercentage van 5,63% omgezet in schulden met een driemaands variabele EURIBOR-gerelateerde rentevoet plus 47 basispunten, met een resterende looptijd tot 2009. Daarnaast heeft de onderneming vastrentende schulden met een rentepercentage van 4,25% omgezet in schulden met een zesmaands variabele EURIBOR-gerelateerde rentevoet plus 44 basispunten voor een bedrag van EUR 650 mln, met een resterende looptijd tot 2011. Het gecombineerde effectieve-rentepercentage in 2006 bedroeg 3,3%.

In juli 2007 werden deze renteswaps en rentetermijncontracten verkocht voordat de looptijd was verstreken, aangezien Akzo Nobel verwachtte dat de variabele rente in de tweede helft van 2007 verder zou stijgen en ook in het kader van de verkoop van Organon BioSciences in combinatie met de overname van ICI. Tot juli 2007 classificeerde de onderneming de renteswaps als marktwaardehedges. Met ingang van juli 2007 zijn de hedge-relaties prospectief stopgezet.

In het verleden heeft de onderneming door middel van swaps EUR 250 mln aan schulden met een driemaands variabele EURIBOR-gerelateerde rentevoet plus 47 basispunten omgezet in USD 223 mln aan schulden met een driemaands LIBOR-gerelateerde rentevoet met variabele rente plus 44 basispunten, met een resterende looptijd tot 2009. In 2007 is deze valutaswap beëindigd als gevolg van de aflossing van een interconcernlening aan de Amerikaanse activiteiten. Ultimo 2007 had de onderneming geen uitstaande rentegerelateerde derivaten.

EFFECT VAN MARKTWAARDE HEDGES OP HET RESULTAAT

IN EUR MLN	Waardeveranderingen 2007		Waardeveranderingen 2006	
	Obligaties	Renteswaps	Obligaties	Renteswaps
Obligatie met nominale waarde van EUR 450 mln	10	-9	20	-18
Obligatie met nominale waarde van EUR 200 mln	4	-4	9	-8
Obligatie met nominale waarde van EUR 250 mln	4	-4	10	-10
Obligatie met nominale waarde van EUR 250 mln	-	-	5	-5
TOTAAL	18	-17	44	-41

De hedge-relaties werden ieder kwartaal getest en waren uiterst effectief. Na de verkoop van de renteswaps in 2007 zullen de aanpassingen van de marktwaarde als gevolg van de voormalige hedge-relatie vrijkomen voor rentebaten en -lasten voor de resterende levensduur met behulp van de effectieve-rentemethode.

Gevoeligheidsanalyse

Indien op 31 december 2007 de EURIBOR-rentepercentages 100 basispunten hoger/lager waren geweest en alle overige variabelen constant waren gehouden, zou de winst over het jaar na belastingen EUR 8 mln lager/hoger zijn geweest (2006: EUR 3 mln hoger/lager).

De gevoeligheid voor veranderingen in EURIBOR ultimo 2007 en 2006 is verschillend omdat de uitstaande rente-instrumenten ultimo 2006 in 2007 zijn afgewikkeld en vanwege het feit dat de variabele financieringspositie van Akzo Nobel is gewijzigd van een netto variabele actiefpositie in 2006 naar een netto variabele schulddpositie in 2007.

Op 31 december 2007 was de onderneming substantieel ongevoelig voor de ontwikkeling van de Amerikaanse LIBOR. Als op 31 december 2006 de Amerikaanse LIBOR-rentepercentages 100 basispunten hoger/lager waren geweest en alle andere variabelen constant waren gehouden, zou de winst over het jaar na belastingen EUR 2 mln hoger/lager zijn uitgekomen. De gevoeligheid voor veranderingen in de Amerikaanse LIBOR ultimo 2007 en 2006 is verschillend omdat de uitstaande rente-instrumenten ultimo 2006 zijn afgewikkeld in 2007 en er geen variabele investeringen/leningen werden aangegaan in Amerikaanse dollars.

Kredietrisicobeheer

Kredietrisico ontstaat bij financiële activa, zoals liquide middelen, afgeleide financiële instrumenten met een positieve marktwaarde en deposito's bij banken en financiële instanties, maar ook bij vorderingen van afnemers (handelsvorderingen).

Akzo Nobel hanteert een beleid voor kredietrisicobeheer om verliezen als gevolg van niet-levering door financiële tegenpartijen en afnemers te beperken. Het kredietrisico wordt voortdurend in de gaten gehouden op het niveau van de entiteit, sub-business unit en business unit. Akzo Nobel gaat alleen overeenkomsten aan met tegenpartijen die een voldoende hoge credit rating hebben. Voor zover mogelijk maakt Akzo Nobel gebruik van credit ratings die verstrekt worden door Dunn & Bradstreet. Bovendien is de kredietblootstelling aan de tegenpartij gebonden aan een van tevoren bepaald maximum. Voor alle afnemers die krediet nodig hebben, worden kredietwaardigheidsbeoordelingen uitgevoerd. Over het geheel gezien heeft de onderneming geen zakelijke zekerheid nodig met betrekking tot financiële activa.

Investeringen in liquide middelen en transacties met afgeleide financiële instrumenten worden aangegaan met tegenpartijen met goede credit ratings en een prima reputatie. Derivaattransacties worden doorgaans afgesloten met partijen waarmee de onderneming contractuele verrekenings- en ISDA-overeenkomsten heeft. In het door de Raad van Bestuur goedgekeurde Treasury Statute zijn per tegenpartij de maxima bepaald voor de verschillende typen financiële instrumenten die de onderneming mag hanteren. De onderneming heeft geen reden om aan te nemen dat de tegenpartijen niet aan hun verplichtingen voor deze financiële instrumenten kunnen voldoen.

Als gevolg van de geografische spreiding van de onderneming en de diversiteit van de afnemers, was de onderneming per balansdatum niet blootgesteld aan enige materiële concentratie van kredietrisico's. Over het geheel gezien bestaat de maximale blootstelling aan kredietrisico uit de boekwaarde van financiële activa, inclusief afgeleide financiële instrumenten, op de balans. Voor een totale boekwaarde van EUR 164 mln aan verschafte langlopende leningen, wordt het maximale kredietrisico het beste weergegeven door een bedrag van EUR 179 mln, ofwel het terugbetalingsbedrag bij aflossing. Daarnaast werd een bedrag van EUR 11 miljard ontvangen voor de verkoop van Organon BioSciences, dat tijdelijk is geïnvesteerd in verscheidene effecten, voornamelijk obligaties en deposito's, bij meerdere tegenpartijen.

Vanwege de uitzonderlijke aard en omvang van deze investering heeft de Raad van Bestuur zowel de investeringsstrategie als de tijdelijke overschrijding van de vastgestelde maxima voor tegenpartijen goedgekeurd.

Ultimo 2007 bedroeg het kredietrisico EUR 134 mln (2006: EUR 1,3 miljard) en dit was ruimschoots binnen de goedgekeurde grenswaarden. Het kredietrisico met betrekking tot handelsvorderingen wordt op lokaal niveau bepaald en geanalyseerd, vooral door indeling naar ouderdom. Zie *noot 18*.

Liquiditeitsrisicobeheer

De primaire doelstelling van liquiditeitsbeheer is ervoor te zorgen dat er altijd en overal in de wereld voldoende liquide middelen beschikbaar zijn om Akzo Nobel in staat te stellen aan haar betalingsverplichtingen te voldoen. Akzo Nobel streeft naar een goede spreiding in het aflossingsschema van haar langlopende leningen en een sterke liquiditeitspositie. In 2006 werd een nieuwe zevenjarige doorlopende multivalutakredietfaciliteit van EUR 1,5 miljard afgesloten. Ultimo 2007 was EUR 350 mln (2006: EUR nul) van deze faciliteit opgenomen.

Akzo Nobel beschikt over een commercial paper-programma in de VS, dat op 31 december 2007, evenals op 31 december 2006, een maximum van USD 1,0 miljard had (ultimo 2007 en 2006: EUR 0,7 miljard). Ook beschikt de onderneming over een Europees commercial paper-programma dat op 31 december 2007, evenals op 31 december 2006, een maximum van EUR 1,5 miljard had. Op 31 december 2007 werd EUR 525 mln van het commercial paper-programma aangewend (2006: EUR nul).

In 2007 werd een aanvullende brugfinanciering van GBP 9,2 miljard afgesloten om te voldoen aan de vereisten van het UK Takeover Panel voor de overname van ICI. Deze faciliteit werd in 2007 niet aangewend. Begin 2008 werd EUR 600 mln opgenomen en het resterende bedrag werd ingetrokken.

De liquiditeitspositie van Akzo Nobel aan het eind van 2007 is niet representatief voor de gemiddelde liquiditeitspositie in 2007. Dit is vooral het gevolg van de verkoop van Organon BioSciences in november 2007 en de overname van ICI begin 2008.

De volgende tabel geeft een overzicht van de kasuitstromen van Akzo Nobel ingedeeld naar looptijd, gebaseerd op de resterende periode op de balansdatum tot aan de contractuele vervaldatum. De in de tabel opgenomen bedragen zijn de contractuele niet-verdisconteerde kasstromen.

LOOPTIJD VAN SCHULDEN EN KASUITSTROMEN

PER 31 DECEMBER 2006 IN EUR MLN	Minder dan 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Meer dan 5 jaar
Leningen	400	2.376	146
Rente over leningen	143	270	–
Financiële leasecontracten	10	28	1
Handels- en andere vorderingen	1.253	–	–
Valutatermijntransacties voor afdekking van valutarisico's (hedges):			
– Uitstroom	1.467	85	–
– Instroom	-1.469	-83	–
Renteswaps:			
– Uitstroom	39	115	–
– Instroom	-42	-139	–
TOTAAL	1.801	2.652	147

LOOPTIJD VAN SCHULDEN EN KASUITSTROMEN

PER 31 DECEMBER 2007 IN EUR MLN	Minder dan 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Meer dan 5 jaar
Leningen	1.632	1.911	35
Rente over leningen	144	141	–
Financiële leasecontracten	3	7	1
Handels- en andere vorderingen	1.261	–	–
Valutatermijntransacties voor afdekking van valutarisico's:			
– Uitstroom	15.380	706	–
– Instroom	-15.177	-729	–
TOTAAL	3.243	2.036	36

Kapitaalrisicobeheer

De doelstellingen van Akzo Nobel bij het beheer van kapitaal zijn te garanderen dat de onderneming in staat is haar kapitaalverschaffers tevreden te stellen en een kapitaalstructuur te onderhouden die haar kapitaalkosten optimaliseert. Met dit doel voert Akzo Nobel een conservatief financieel beleid om zo een onderneming te blijven met een sterk investeringsniveau, gemeten naar de maatstaven van ratingbureaus als Standard & Poor en Moody's. De kapitaalstructuur kan onder andere worden gewijzigd door het bedrag aan dividenden dat aan aandeelhouders wordt uitgekeerd, aan te passen, kapitaal terug te geven aan kapitaalverschaffers of nieuwe leningen of aandelen uit te geven. Evenals andere ondernemingen in de sector controleert de onderneming kapitaal op basis van de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten in relatie tot de nettoschuldenlast (FFO/NB-ratio).

De kasstroom uit bedrijfsactiviteiten is gebaseerd op de nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten, welke onder andere is aangepast voor de eliminatie van wijzigingen in het werkkapitaal en voor de effecten van de onderdekking van pensioenen en overige verplichtingen voor vergoedingen na pensionering. De nettoschuldenlast wordt berekend als het totaal van de langlopende en kortlopende schulden minus liquide middelen, aangevuld met een bedrag na belastingen voor de onderdekking van pensioenen en overige vergoedingen na pensionering, en leaseverplichtingen.

In 2006 en 2007 was het beleid van de onderneming erop gericht een sterke investeringsrating (A-/A3 tot BBB+/Baa1) te behouden. Eind 2007 was de kredietbeoordeling A-/A3 met negatieve vooruitzichten. De rating eind 2006 was hetzelfde maar dan met stabiele vooruitzichten.

De FFO/NB-ratio voor 2007 ultimo jaar levert geen betekenisvol getal op omdat tijdelijk EUR 11 miljard aan kastegoed beschikbaar was vanwege de verkoop van Organon BioSciences voor de overname van ICI begin 2008. Zonder dit niet vrij-beschikbare kastegoed bedroeg de FFO/NB-ratio voor 2007 ultimo jaar 0,27 (2006: 0,43).

Marktwaaarde van financiële instrumenten

De boekwaarde en geschatte marktwaaarde van de financiële instrumenten zijn als volgt:

MARKTWAARDE PER CATEGORIE FINANCIËLE INSTRUMENTEN

	Boekwaarde	Buiten de reikwijdte van IFRS 7	Boekwaarde per IAS 39 categorie		Totale boekwaarde	Marktwaaarde
			Leningen en vorderingen/overige schulden	Tegen marktwaaarde met waardeveranderingen via de winst-en-verliesrekening		
IN EUR MLN						
Ultimo 2006						
Overige financiële vaste activa	576	290	184	102	286	286
Handels- en overige vorderingen	2.810	255	2.545	10	2.555	2.555
Liquide middelen	1.871	–	444	1.427	1.871	1.871
TOTAAL FINANCIËLE ACTIVA	5.257	545	3.173	1.539	4.712	4.712
Langlopende leningen	2.551	–	2.551	–	2.551	2.529
Kortlopende leningen	410	–	410	–	410	410
Handels- en andere verplichtingen	2.331	1.078	1.224	29	1.253	1.253
TOTAAL FINANCIËLE PASSIVA	5.292	1.078	4.185	29	4.214	4.192
Ultimo 2007						
Overige financiële vaste activa	630	133	497	–	497	497
Handels- en overige vorderingen	2.139	167	1.959	13	1.972	1.972
Liquide middelen	11.628	–	356	11.272	11.628	11.628
TOTAAL FINANCIËLE ACTIVA	14.397	300	2.812	11.285	14.097	14.097
Langlopende leningen	1.954	–	1.954	–	1.954	1.910
Kortlopende leningen	1.635	–	1.635	–	1.635	1.634
Handels- en andere verplichtingen	1.998	737	1.051	210	1.261	1.261
TOTAAL FINANCIËLE PASSIVA	5.587	737	4.640	210	4.850	4.805

Leningen en vorderingen en overige verplichtingen worden verantwoord tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode. De marktwaaarde van de langlopende leningen van de vennootschap werd geschat op basis van de genoteerde marktprijzen voor dezelfde of vergelijkbare leningen of op basis van de huidige tarieven die de vennootschap aangeboden worden voor schulden met een vergelijkbare looptijd.

De boekwaarde van liquide middelen, vorderingen verminderd met een voorziening voor bijzondere waardevermindering, kortlopende leningen en andere vlottende passiva benaderen de marktwaaarde vanwege de korte looptijd van deze instrumenten.

Akzo Nobel heeft er niet voor gekozen de marktwaardeoptie, zoals toegestaan onder IFRS, toe te passen en heeft geen financiële instrumenten aangehouden voor verhandeling. De enige financiële instrumenten die tegen marktwaaarde worden opgenomen via het resultaat zijn daarom afgeleide financiële instrumenten en de kortetermijninvesteringen begrepen in kastegoed. De marktwaaarde van valutacontracten, swapcontracten, rentetermijncontracten, oliecontracten en gastermijncontracten werd bepaald met behulp van

waarderingstechnieken en door de waarde op te vragen bij valutahandelaren en effectenmakelaars.

Note 27 Voorwaardelijke en niet uit de balans blijvende verplichtingen

Milieu

De onderneming wordt geconfronteerd met aanzienlijke kosten voortvloeiend uit milieuwetten en andere overheidsmaatregelen op milieugebied. Deze kosten houden onder meer verband met de verplichting om op een aantal locaties het effect van bepaalde afvalstromen op het milieu te elimineren of te verminderen. In verschillende landen lopen er tegen de onderneming procedures op het gebied van milieuzaken. Dit betreft claims over het vermeend lozen van chemicaliën of afvalstoffen in lucht, water of bodem. In bepaalde gevallen gaat het om locaties die verkocht zijn in voorgaande jaren of oude locaties van ondernemingen die in het verleden zijn verworven.

Wanneer het waarschijnlijk is dat een verplichting is ontstaan en het bedrag naar redelijkheid kan worden geschat, wordt een voorziening getroffen ten laste van het resultaat. Naarmate het onderzoek en de saneringswerkzaamheden vorderen en meer informatie beschikbaar komt, wordt de voorziening regelmatig opnieuw beoordeeld en indien nodig aangepast. De verplichtingen in verband met milieuzaken kunnen belangrijke wijzigingen ondergaan als gevolg van nieuwe informatie over de aard en de omvang van de verontreinigingen, de benodigde technieken om deze op te ruimen, acties van overheidsinstanties of private partijen, en overige factoren. Er verloopt vaak een aantal jaren tussen het tijdstip waarop het noodzakelijk blijkt een voorziening te treffen en de betalingen die daaruit voortvloeien.

Zoals vermeld in *noot 22* en in overeenstemming met de eerder toegelichte waarderingsgrondslagen, bedroegen de totale voorzieningen voor milieukosten ultimo 2007 EUR 228 mln (ultimo 2006: EUR 228 mln). De voorziening is verdisconteerd met gebruikmaking van een gemiddelde disconteringsvoet vóór belasting van 4,9% (2006: 5,3%).

Hoewel het niet goed mogelijk is de afwikkeling van alle milieurisico's te voorspellen, mag redelijkerwijs worden aangenomen dat in de toekomst nieuwe of aanvullende voorzieningen daarvoor noodzakelijk zullen zijn. Deze zullen naar het oordeel van de leiding van de onderneming, gebaseerd op de nu beschikbare informatie, geen wezenlijke invloed hebben op de financiële positie van Akzo Nobel, maar zouden wel een wezenlijke invloed op het resultaat van enige verslagperiode kunnen hebben.

Antitrustzaken

Akzo Nobel is betrokken bij onderzoeken door de antitrustautoriteiten in de Europese Unie, de VS en Canada naar vermeende schendingen van de antitrustwetgeving in deze gebieden ten aanzien van enkele producten. De onderneming verleent in deze onderzoeken volledige medewerking aan de autoriteiten. Daarnaast is de vennootschap betrokken bij civiele vorderingen in verband met enkele van deze vermeende schendingen van de antitrustwetgeving.

Op grond van een raming van de over een reeks van jaren waarschijnlijk te betalen boetes, civiele schikkingen en kosten, heeft de onderneming in 2007 – mede op grond van juridische adviezen en thans bekende feiten en omstandigheden – EUR 46 mln toegevoegd aan de voorziening voor antitrustzaken, inclusief rente. Op 31 december 2007 bedroeg de voorziening voor antitrustzaken EUR 190 mln (2006: EUR 177 mln). Het bedrag aan boetes, civiele schikkingen en opgelopen rente in 2007 in verband met deze zaken bedroeg EUR 33 mln (2006: EUR 50 mln).

Er zijn twee zaken waarin door de onderneming beroep is aangetekend bij het Gerecht van Eerste Aanleg van de Europese Gemeenschap tegen beslissingen van de Commissie van de EU om aan de onderneming boetes op te leggen voor schendingen van het mededingingsrecht van de EU met betrekking tot de volgende producten: monochloorazijnzuur (EUR 90 mln) en

waterstofperoxiden (EUR 27 mln). Het beroep dat de onderneming aangetekend had tegen de beslissing van de Europese Commissie om de onderneming een boete op te leggen voor schending van de Europese mededingingswetten met betrekking tot natriumgluconaat (EUR 12 mln) en cholinechloride (EUR 23 mln) werd door het Gerecht van Eerste Aanleg van de Europese Gemeenschap in respectievelijk 2006 en 2007 verworpen. Het beroep dat de onderneming aangetekend had tegen de uitspraak in de natriumgluconaatzaak van het Europese Hof van Justitie (HvJ EG) werd door de onderneming in 2007 ingetrokken. De onderneming is momenteel bezig met de besluitvorming rond een beroep bij het HvJ tegen de uitspraak van het Gerecht van Eerste Aanleg van de Europese Gemeenschap over cholinechloride.

Men moet zich realiseren dat in verband met toekomstige ontwikkelingen, zoals (a) het resultaat van de onderzoeken door de diverse antitrustautoriteiten, (b) mogelijke additionele vorderingen van (directe of indirecte) afnemers, (c) mogelijke toekomstige civiele schikkingen en (d) beslissingen of uitspraken in de lopende onderzoeken of in daarmee samenhangende civiele procedures, de antitrustzaken kunnen leiden tot additionele verplichtingen en daarmee verbonden kosten. De onderneming is op dit moment niet in staat een zinvolle schatting te maken van de eventuele additionele lasten boven de reeds opgenomen bedragen. Verder worden deze verplichtingen als regel betaald over een langere termijn en kan geen betrouwbare voorspelling over tijdstip van betaling worden gedaan.

Naar het oordeel van de leiding van de onderneming zal het totaalbedrag van eventueel te betalen additionele boetes en schadeclaims geen wezenlijke invloed hebben op de financiële positie van de onderneming. Dit totaalbedrag zou echter wel een wezenlijke invloed op het resultaat of de kasstroom van enige verslagperiode kunnen hebben.

Overige onderzoeken en geschillen

In 2006 ontvingen Akzo Nobel Nederland B.V. en het Akzo Nobel Pensioenfonds in Nederland een dagvaarding van de Vereniging van Gepensioneerden van Akzo Nobel vanwege de gewijzigde financiering van de Nederlandse pensioenregeling van de onderneming. In januari 2007 heeft het hof alle claims tegen Akzo Nobel B.V. en het Akzo Nobel Pensioenfonds afgewezen. De Vereniging van Gepensioneerden van Akzo Nobel heeft tegen deze beslissing beroep aangetekend.

In december 2006 werd Akzo Nobel Nederland B.V. gedagvaard door een aantal Nederlandse vakbonden, handelend uit naam van gepensioneerde Nederlandse Akzo Nobel-medewerkers, in verband met de beslissing van Akzo Nobel Nederland B.V. om na een bepaalde overgangperiode niet langer een deel van de verzekeringspremies voor ziektekosten te vergoeden aan die voormalige medewerkers. In december 2007 besliste de rechtbank dat Akzo Nobel Nederland B.V. niet het recht had de vergoeding van een deel van de verzekeringspremies voor ziektekosten aan gepensioneerde medewerkers te beëindigen. Akzo Nobel Nederland B.V. is van plan tegen de uitspraak van de rechtbank in beroep te gaan en heeft een voorziening van EUR 66 mln getroffen.

Tegen Akzo Nobel N.V. en haar groepsmaatschappijen zijn diverse andere vorderingen ingediend die alle door hen worden betwist. Verder is de onderneming betrokken bij geschillen met fiscale autoriteiten in diverse landen. Hoewel de afloop van deze claims en geschillen niet met zekerheid kan worden voorspeld, is de leiding van de onderneming, op grond van ingewonnen juridisch advies en ontvangen informatie, van oordeel dat deze geen wezenlijke invloed zal hebben op de geconsolideerde financiële positie van de onderneming, maar dat deze wel een wezenlijke invloed op het resultaat of de kasstroom van enige verslagperiode zou kunnen hebben.

Verplichtingen

Ultimo 2007 bedroegen de verplichtingen uit lopende bestellingen voor materiële vaste activa EUR 46 mln. Ultimo 2006 bedroegen deze verplichtingen EUR 96 mln. Daarnaast zijn verplichtingen aangegaan voor de aankoop van grond- en hulpstoffen in verband met de normale bedrijfsvoering, voor een totaal van EUR 2 miljard (2006: EUR 1,4 miljard).

Ultimo 2007 bedroegen de aangegane langlopende verplichtingen met betrekking tot erfpacht, huur, operationele leasing, researchwerkzaamheden en dergelijke EUR 455 mln (ultimo 2006: EUR 776 mln). De hierin begrepen termijnen die in het komende jaar vervallen, bedragen EUR 124 mln (2006: EUR 225 mln). De termijnen die tussen één en vijf jaar vervallen, bedragen EUR 251 mln (2006: EUR 416 mln) en de termijnen die na meer dan vijf jaar vervallen, bedragen EUR 80 mln (2006: EUR 135 mln).

De garanties in verband met geassocieerde deelnemingen bedroegen EUR 12 mln (ultimo 2006: EUR 5 mln). Als vennoot van een aantal vennootschappen onder firma zijn bepaalde groepsmaatschappijen van Akzo Nobel aansprakelijk voor verplichtingen die door deze vennootschappen zijn aangegaan. Ultimo 2007 bedroeg het risico uit hoofde van deze aansprakelijkheid EUR 9 mln (ultimo 2006: EUR 93 mln).

In verband met de verkoop van Organon BioSciences aan Schering-Plough, heeft Akzo Nobel haar maximale blootstelling aan claims beperkt tot EUR 850 mln. De verschaftte garanties en vrijwaringen hebben verschillende looptijden.

Noot 28 Transacties met verbonden partijen

Akzo Nobel koopt van en verkoopt goederen en diensten aan verscheidene verbonden partijen waarin Akzo Nobel een belang van 50% of minder heeft (geassocieerde deelnemingen). De transacties werden uitgevoerd op marktconforme voorwaarden die vergelijkbaar zijn met die voor transacties met derden. In 2007 had een belangrijke transactie met een verbonden partij betrekking op een gaslevering van EUR 137 mln door de onderneming aan Delesto, een joint venture van Akzo Nobel en Essent, in ruil voor stoom. De onderneming heeft contracten met verscheidene pensioenfondsen. Het financiële effect hiervan op de onderneming wordt toegelicht in *noot 22*. Ultimo 2007 had Akzo Nobel een lening van EUR 89 mln uitstaan aan het Akzo Nobel Pensioen Fonds in Nederland. Daarnaast betaalde

de onderneming in 2007 EUR 286 mln op een escrow-rekening van het Akzo Nobel-pensioenfonds in het Verenigd Koninkrijk.

Als onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering voert de onderneming transacties uit met verscheidene organisaties waarmee bepaalde commissarissen of leden van de Raad van Bestuur geassocieerd zijn, maar in 2007 zijn dergelijke transacties niet aangegaan. Evenmin zijn transacties aangegaan met commissarissen of leden van de Raad van Bestuur, of enig ander lid van het hoger management of familieleden van dergelijke personen. Ook werden er geen leningen verstrekt aan commissarissen of leden van de Raad van Bestuur of enig ander lid van het hoger management of hun familieleden. De leden van de Raad van Bestuur worden beschouwd als "Key management personnel" zoals beschreven in IAS 24 Verbonden Partijen. Voor een toelichting op de beloningen van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zie *noot b* van de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening.

Noot 29 Gebeurtenissen na balansdatum

Op 2 januari 2008 verwierf Akzo Nobel 100% van het aandelenkapitaal van Imperial Chemical Industries plc (ICI). De totale kosten van de overname, welke grotendeels in contanten werd voldaan, bedroegen GBP 8,1 miljard (EUR 11,5 miljard). ICI is een van de leidende ondernemingen in de wereld op het gebied van coatings, kleefstoffen, zetmelen en synthetische polymeren en levert producten en ingrediënten ontwikkeld voor zeer uiteenlopende markten. De onderneming is actief in 50 landen over de hele wereld en de afnemers zijn verspreid over een groot aantal productsectoren. De totale omzet van ICI en de periodewinst over 2007 bedroegen respectievelijk GBP 4,9 miljard (EUR 7,1 miljard) en GBP 1,3 miljard (EUR 1,8 miljard), inclusief een winst uit niet-doorlopende activiteiten van GBP 952 mln. Zie voor meer informatie over ICI het *hoofdstuk over de overname van ICI* in het verslag van de Raad van Bestuur.

In verband met de overname van ICI is Akzo Nobel een overeenkomst aangegaan met Henkel voor de doorverkoop aan die onderneming van alle activa en passiva bestaande uit de activiteiten die binnen de ICI Group bekend staan als de Adhesives activiteit en de Electronic Materials activiteit, die beide deel uitmaken van ICI's National Starch activiteit, voor een bedrag van GBP 2,7 miljard (EUR 4,0 miljard) in contanten. Deze transactie werd op 15 februari 2008 goedgekeurd door de Europese Commissie en zal in 2008 worden geëffectueerd. Akzo Nobel is ook van plan de ICI-activiteit Specialty Starches in 2008 te verkopen. De activa en passiva van zowel Specialty Starches als de transactie met Henkel worden vanaf de overnamedatum geassocieerd als aangehouden voor verkoop.

Bij de goedkeuringsverlening hebben zowel de Europese als de Canadese autoriteiten het "commitment package" van Akzo Nobel aanvaard met betrekking tot de verkoop van een aantal Akzo Nobel Decorative Coatings-activiteiten in het Verenigd Koninkrijk, Ierland, België en Canada, die over 2007 een gezamenlijke totale omzet van circa EUR 300 mln

vertegenwoordigden. Ultimo 2007 waren deze entiteiten niet gereed voor onmiddellijke verkoop in hun huidige vorm en daarom werden zij op 31 december 2007 niet geassocieerd als aangehouden voor verkoop.

GOODWILL BETAALD VOOR DE ACQUISITIE VAN ICI

IN EUR MLN	
Aanschafwaarde:	
– Bedrag in contanten	11.364
– Schuldbrieven	141
– Directe kosten in verband met de overname	23
Totale aanschafwaarde	11.528
Marktwaarde van het gekochte belang	7.111
GOODWILL	4.417

De aankoop prijs werd vastgesteld in GBP. Het bedrag in contanten omvatte een bedrag van EUR 628 mln betaald in verband met afdekking van de aankoop prijs, waarvoor ultimo jaar een verlies van EUR 590 mln werd uitgesteld in het vermogen. De goodwill is toe te rekenen aan de synergieën die naar verwachting zullen ontstaan na de overname van ICI door Akzo Nobel, het gecombineerde personeelsbestand en de toegenomen wereldwijde geografische dekking.

Op 2 januari 2008 werden de voorlopige cijfers voor de allocatie van de aankoop prijs voorbereid overeenkomstig IFRS 3 “Bedrijfscombinaties” en deze worden hieronder weergegeven. De resultaten van de allocatie van de aankoop prijs kunnen onderhevig zijn aan latere aanpassing.

De boekwaarden in verband met de belastingpositie worden niet toegewezen aan activa en passiva aangehouden voor verkoop, aangezien belastingallocatie niet realiseerbaar was. De activa en passiva ontstaan uit de overname – vastgesteld op een voorlopige basis – zijn als volgt:

VOORLOPIGE VASTSTELLING VAN DE WAARDE VAN DE GEKOCHTE ACTIVA EN PASSIVA

IN EUR MLN	Boekwaarde voorafgaand aan de acquisitie	Marktwaarde zoals in de balans opgenomen
Materiële vaste activa	766	976
Immateriële vaste activa:		
– Goodwill	401	–
– Merken	–	2.288
– Overige immateriële vaste activa	56	1.106
Latente belastingvorderingen	370	120
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	19	63
Overige financiële vaste activa	144	144
Voorraden	451	495
Kortlopende belastingvorderingen	9	9
Handels- en overige vorderingen	856	856
Liquide middelen	1.081	1.081
Activa aangehouden voor verkoop	1.797	5.633
Voorzieningen	-965	-1.110
Latente belastingverplichtingen	-40	-896
Langlopende leningen	-363	-367
Kortlopende leningen	-401	-406
Kortlopende belastingverplichtingen	-198	-212
Handels- en overige verplichtingen	-1.163	-1.174
Kortlopende deel van de voorzieningen	-249	-253
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	-728	-743
Waarde van het gekochte belang	1.843	7.610
Aandeel derden		-499
Waarde van het gekochte belang na aftrek van aandeel derden		7.111
Goodwill		4.417
AANSCHAFWAARDE		11.528

Enkelvoudige jaarrekening

WINST-EN-VERLIESREKENING

IN EUR MLN	Noot	2007	2006
Nettoresultaat uit deelnemingen	a	885	1.150
Overig nettoresultaat	a	8.445	3
TOTAAL NETTORESULTAAT		9.330	1.153

BALANS AKZO NOBEL N.V. PER 31 DECEMBER VÓÓR WINSTBESTEMMING

IN EUR MLN	Noot	2007	2006 ¹
Activa			
Vaste activa			
Financiële vaste activa	c	7.180	10.088
Leningen aan geassocieerde deelnemingen en joint ventures		20	12
Totaal vaste activa		7.200	10.100
Vlottende activa			
Handels- en andere vorderingen	d	85	64
Liquide middelen	e	11.186	1.182
Totaal vlottende activa		11.271	1.246
TOTAAL ACTIVA		18.471	11.346
Vermogen en passiva			
Vermogen			
Geplaatst kapitaal		525	574
Agio		363	1.841
Mutaties in marktwaarde van derivaten		-510	-2
Overige wettelijke reserves		189	202
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen		-51	30
Overige reserves		1.291	432
Onverdeelde winst		9.225	1.067
Eigen vermogen	f	11.032	4.144
Langlopende passiva			
Langlopende leningen	g	5.715	7.111
Totaal langlopende passiva		5.715	7.111
Kortlopende passiva			
Overige kortlopende schulden	h	1.724	91
Totaal kortlopende passiva		1.724	91
TOTAAL VERMOGEN EN PASSIVA		18.471	11.346

De toelichting vormt een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

¹ Geherclassificeerd voor vergelijkingsdoeleinden.

Alle bedragen in dit rapport zijn in miljoenen euro's, tenzij anders vermeld.

De jaarrekening van Akzo Nobel N.V. is opgesteld overeenkomstig de optie van Artikel 362 Boek 2 BW, wat inhoudt dat dezelfde waarderingsgrondslagen zijn gebruikt als voor de geconsolideerde jaarrekening. De omrekening van bedragen in vreemde valuta's, de waardering van activa en passiva en de bepaling van het nettoresultaat hebben plaatsgevonden overeenkomstig de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zoals vermeld in *noot 1* bij de geconsolideerde jaarrekening.

Groepsmaatschappijen van Akzo Nobel N.V. worden verantwoord volgens de vermogensmutatiemethode.

Aangezien de financiële gegevens van Akzo Nobel N.V. in de geconsolideerde jaarrekening zijn verwerkt, is de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening, overeenkomstig Artikel 402 Boek 2 BW, beknopt gehouden.

Noot a Nettoresultaat uit deelnemingen

Zie *noot c* voor meer informatie over het nettoresultaat uit deelnemingen. Overig nettoresultaat heeft voornamelijk betrekking op de verkoop van Organon BioSciences.

Noot b Beloning en aandelenbezit van de commissarissen en leden van de Raad van Bestuur

De beloningscomponenten en het aandelenbezit van de commissarissen en bestuurders worden onderstaand gespecificeerd.

BELONING PER LID VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

IN EURO'S	Beloning	Commissie- vergoeding	Presentiegeld	Totale beloning	
				2007	2006
Maarten van den Bergh, voorzitter ¹	75.000	15.000	22.500	112.500	92.000
Karel Vuursteen ²	60.000	15.000	–	75.000	66.000
Virginia Bottomley ³	50.000	10.000	17.500	77.500	67.000
Dolf van den Brink ⁴	50.000	20.000	–	70.000	63.700
Peggy Bruzelius ⁵	33.334	–	10.000	43.334	–
Uwe-Ernst Bufe ⁴	50.000	15.000	25.000	90.000	83.300
Antony Burgmans	50.000	–	–	50.000	33.300
Abraham Cohen ⁶	16.667	5.000	10.000	31.667	72.300
Louis Hughes ⁴	50.000	15.000	50.000	115.000	68.300
Cees van Lede ⁶	16.667	–	–	16.667	47.000
Alain Mérieux ⁶	16.667	–	2.500	19.167	55.500

¹ Voorzitter van de Raad van Commissarissen, lid van de Remuneratiecommissie en lid van de Nominatiecommissie.

² Vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen, lid van de Remuneratiecommissie en lid van de Nominatiecommissie.

³ Lid van de Remuneratiecommissie en lid van de Nominatiecommissie.

⁴ Lid van de Auditcommissie.

⁵ Sinds 1 mei 2007 lid van de Raad van Commissarissen.

⁶ Lid van de Raad van Commissarissen tot 1 mei 2007.

Commissarissen ontvangen een vaste beloning: EUR 75.000 voor de voorzitter, EUR 60.000 voor de vice-voorzitter en EUR 50.000 voor de overige leden. Commissieleden ontvangen een extra vergoeding. Commissarissen die buiten Nederland woonachtig zijn, ontvangen presentiegeld. De hoogte hiervan hangt af van het land van vestiging. Nederlandse commissarissen ontvangen geen presentiegeld.

In overeenstemming met de statuten en naar goed corporate governance-gebruik is de beloning van commissarissen niet afhankelijk van de resultaten van de onderneming.

De onderneming keert geen aandelenopties en/of aandelen uit aan commissarissen en verstrekt aan hen geen leningen.

Reiskosten en faciliteiten voor commissarissen zijn voor rekening van de onderneming en worden beoordeeld door de Auditcommissie.

De aandelen die de commissarissen in de onderneming houden, dienen als belegging op de langere termijn.

AANDELENBEZIT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

AANTAL AANDELEN ULTIMO JAAR	2007	2006
Virginia Bottomley	500	500
Peggy Bruzelius	500	–
Karel Vuursteen	400	400

Voormalige commissarissen hebben geen beloning ontvangen.

Raad van Bestuur

Actieve leden

De individuele arbeidsovereenkomsten van de leden van de Raad van Bestuur worden vastgesteld door de Raad van Commissarissen binnen het kader van het beloningsbeleid zoals aangenomen door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Voor een toelichting op de door de Remuneratiecommissie genomen besluiten over de arbeidsovereenkomsten met de leden van de Raad van Bestuur, zie *pagina 96 tot en met 100* van dit jaarverslag.

Beloningsoverzicht 2007

De leden van de Raad van Bestuur ontvingen de volgende salarissen, prestatiebonussen, emolumenten en overige vergoedingen.

BELONINGEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

IN EURO'S	Salaris		Bonus		Overige emolumenten	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Hans Wijers, voorzitter	705.500	685.000	1.036.500	1.020.500	4.000	3.600
Leif Darner	504.000	489.300	450.000	474.500	4.000	3.600
Rob Frohn	504.000	489.300	450.000	474.500	6.500	5.900
Toon Wilderbeek ¹	84.000	489.300	75.000	474.500	700	3.600

¹ Teruggetreden op 28 februari 2007.

Overige emolumenten betreffen werkgeverslasten (sociale premies en bijdragen in de ziektekosten).

Overige vergoedingen

De overige vergoedingen voor leden van de Raad van Bestuur, welke ten laste van de onderneming komen, bedroegen EUR 126.700 voor de heer Darner in verband met een woonlastenvergoeding en bijdragen aan een internationale school. De vergoeding voor de heer Frohn in verband met zijn verhuizing naar Nederland bedroeg EUR 34.600.

Pensioenlasten

Na aftrek van eigen bijdragen bedroegen de door de onderneming gedragen pensioenlasten voor de leden van de Raad van Bestuur:

PENSIOENLASTEN

IN EURO'S	2007	2006
Hans Wijers, voorzitter	557.900	421.300
Leif Darner	228.400	218.800
Rob Frohn	149.800	144.900
Toon Wilderbeek ¹	139.100	263.500

¹ Teruggetreden op 28 februari 2007.

Bonusregelingen

In 2007 werden aan de leden van de Raad van Bestuur voorwaardelijke en prestatieafhankelijke aandelenopties en aandelen toegekend. Het totale aantal (voorwaardelijke) aandelenopties in het bezit van de leden van de Raad van Bestuur is als volgt:

AANTAL OPTIES

	Jaar van uitgifte	Uitoefenprijs in EUR	Uitstaande rechten per 1 januari 2007	Toegekend in 2007	Uitgeoefend in 2007	Uitstaande rechten per 31 december 2007	Vervaldatum
Hans Wijers	2002	46,53	14.850	–	–	14.850	25 april 2012
	2003	19,51	29.700	–	–	29.700	22 april 2010
	2004	31,45	23.000	–	–	23.000	25 april 2011
	2005	31,98	23.000	–	–	23.000	24 april 2012
	2006	46,46	19.800	–	–	19.800	27 april 2013
	2007	58,89	–	19.800	–	19.800	26 april 2014
	Waarde uitstaande opties, in euro's						2.732.000
Leif Darner	2002	46,53	4.950	–	–	4.950	25 april 2009
	2003	19,51	4.950	–	–	4.950	22 april 2010
	2004	31,45	15.000	–	–	15.000	25 april 2011
	2005	31,98	15.000	–	–	15.000	24 april 2012
	2006	46,46	13.000	–	–	13.000	27 april 2013
	2007	58,89	–	13.000	–	13.000	26 april 2014
	Waarde uitstaande opties, in euro's						1.222.000
Rob Frohn	2002	46,53	4.950	–	–	4.950	25 april 2009
	2003	19,51	4.950	–	–	4.950	22 april 2010
	2004	31,45	15.000	–	–	15.000	25 april 2011
	2005	31,98	15.000	–	–	15.000	24 april 2012
	2006	46,46	13.000	–	–	13.000	27 april 2013
	2007	58,89	–	13.000	–	13.000	26 april 2014
	Waarde uitstaande opties, in euro's						1.222.000
Toon Wilderbeek ¹	2002	46,53	3.300	–	3.300	–	25 april 2009
	2002	46,53	13.200	–	13.200	–	25 april 2012
	2003	19,51	26.400	–	26.400	–	22 april 2010
	2004	31,45	15.000	–	15.000	–	25 april 2011
	2005	31,98	15.000	–	–	15.000	24 april 2012
	2006	46,46	13.000	–	–	13.000	27 april 2013
	2007	58,89	–	13.000	–	13.000	26 april 2014
Waarde uitstaande opties in euro's						648.000	

¹ Teruggetreden op 28 februari 2007

Aandelen

Voor de prestatieafhankelijke aandelen die in 2005 aan de leden van de Raad van Bestuur zijn toegekend, is door onafhankelijke externe specialisten een berekening gemaakt van de TSR-prestatie van de ondernemingen uit de referentiegroep op basis van hun primaire notering. De Total Shareholder Return (TSR) werd berekend over de periode van 1 januari 2005 tot en met 31 december 2007. De TSR-prestatie over deze driejarige periode leverde Akzo Nobel een vijfde plaats op. Overeenkomstig het prestatieafhankelijke aandelenplan, zoals goedgekeurd door de

Algemene Vergadering van Aandeelhouders, komt het uiteindelijke uitkeringspercentage van de in 2005 toegekende prestatieafhankelijke aandelen daarmee op 100% (1 januari 2007: series 2004-2006: 4%).

AANTAL PRESTATIEAFHANKELIJKE AANDELEN

	Jaar van uitgifte	Uitstaande rechten per 1 januari 2007 ¹	Toegekend in 2007	Opgelopen dividend tot 31 december 2007 ²	Uitstaande rechten per 31 december 2007	Onvoorwaardelijk in 2008
Hans Wijers	2005-2007	33.000	–	2.898	35.898	35.898
	2006-2008	23.000	–	1.136	24.136	–
	2007-2009	–	23.000	513	23.513	–
Leif Darner	2005-2007	22.000	–	1.932	23.932	23.932
	2006-2008	15.100	–	746	15.846	–
	2007-2009	–	15.100	337	15.437	–
Rob Frohn	2005-2007	22.000	–	1.932	23.932	23.932
	2006-2008	15.100	–	746	15.846	–
	2007-2009	–	15.100	337	15.437	–
Toon Wilderbeek ³	2005-2007	22.000	–	1.932	23.932	23.932
	2006-2008	15.100	–	746	15.846	–
	2007-2009	–	15.100	337	15.437	–

¹ Exclusief opgelopen dividend per 31 december 2006.

² Equivalent in aandelen van opgelopen dividend.

³ Teruggetreden op 28 februari 2007.

De aandelen die onder het prestatiegerelateerde aandelenplan worden toegekend, zijn afhankelijk van een driejarige prestatieperiode. De aandelen worden gedurende een periode van vijf jaar door de leden van de Raad van Bestuur vastgehouden. In 2007 werd 100% van de prestatieafhankelijke aandelen (series 2005-2007) toegekend. Het opgelopen dividendpercentage bedroeg 8,78%. De aandelenkoers van een gewoon aandeel Akzo Nobel N.V. per ultimo 2007 was EUR 54,79 (2006: EUR 46,21).

Aandelenbezit

Ultimo 2007 hadden de leden van de Raad van Bestuur de volgende aantallen gewone aandelen Akzo Nobel N.V. in bezit:

AANDELENBEZIT RAAD VAN BESTUUR

AANTAL AANDELEN	2007	2006
Hans Wijers	20.530	5.934
Leif Darner	8.661	1.425
Rob Frohn	12.731	3.000

De onderneming verstrekt geen leningen aan de leden van de Raad van Bestuur.

Voormalige leden van de Raad van Bestuur

In 2007 bedroegen de lasten met betrekking tot voormalige leden van de Raad van Bestuur EUR 300.000 (2006: EUR 394.600) en betrof vooral pensioenen.

Noot c Financiële vaste activa

MUTATIES IN FINANCIËLE VASTE ACTIVA

IN EUR MLN	Totaal	Groepsmaatschappijen		Overige financiële vaste activa
		Aandeel in vermogen	Leningen ¹	
Balans op 1 januari 2006	9.318	2.186	6.894	238
Investerings/desinvesteringen	3	3	–	–
Nettoresultaat uit deelnemingen	1.150	1.150	–	–
Overige mutaties, inclusief ontvangen winstuitkeringen	8	8	–	–
In aandelen afgewikkelde transacties	16	16	–	–
Waardeveranderingen van derivaten	-26	-26	–	–
Verstreckte leningen	641	–	641	–
Aflossing leningen	-887	–	-866	-21
Waardeveranderingen	-44	–	–	-44
Wijziging valutakoersen	-91	-27	-83	19
Stand per 31 december 2006	10.088	3.310	6.586	192
Investerings/desinvesteringen	-1.061	-1.061	–	–
Nettoresultaat uit deelnemingen	885	885	–	–
Overige mutaties, inclusief ontvangen winstuitkeringen	-341	-341	–	–
In aandelen afgewikkelde transacties	38	38	–	–
Waardeveranderingen van derivaten	20	20	–	–
Verkoop van rentederivaten	-102	–	–	-102
Verstreckte leningen	349	–	349	–
Aflossing leningen	-2.599	–	-2.593	-6
Wijziging valutakoersen	-97	-74	-28	5
STAND PER 31 DECEMBER 2007	7.180	2.777	4.314	89

¹ Leningen aan deze deelnemingen hebben geen vast aflossingsschema.

Noot d Handels- en andere vorderingen

IN EUR MLN	2007	2006 ¹
Vorderingen op groepsmaatschappijen	47	43
Overige vorderingen	38	21
TOTAAL	85	64

¹ Geherclassificeerd voor vergelijkingsdoeleinden.

Noot e Liquide middelen

IN EUR MLN	2007	2006
Beleggingen	11.160	1.151
Kassen en banken	26	31
TOTAAL	11.186	1.182

Ultimo 2007 was een bedrag van EUR 11 miljard aan liquide middelen niet vrij beschikbaar, vanwege de ICI-overname begin 2008 en vanwege beperkingen in bepaalde landen om geld over te maken.

MUTATIES IN HET EIGEN VERMOGEN

IN EUR MLN	Geplaatst kapitaal	Agio	Wettelijke reserves				Onverdeelde winst	Eigen vermogen
			Mutaties in marktwaarde van derivaten	Overige wettelijke reserves	Omrekeningsverschillen	Overige reserves		
Stand per 1 januari 2006	572	1.803	22	187	142	-186	875	3.415
Waardeveranderingen van derivaten	-	-	-24	-	-2	-	-	-26
Valutakoersverschillen van omrekening van buitenlandse deelnemingen	-	-	-	-	-110	-	-	-110
Direct in het vermogen verwerkt resultaat	-	-	-24	-	-112	-	-	-136
Nettoresultaat	-	-	-	18	-	-18	1.153	1.153
Totaal baten/lasten (-)	-	-	-24	18	-112	-18	1.153	1.017
Betaalde dividenden	-	-	-	-	-	-	-344	-344
In aandelen afgewikkelde transacties	-	-	-	-	-	16	-	16
Uitgifte van gewone aandelen	2	38	-	-	-	-	-	40
Toevoeging aan overige reserves	-	-	-	-	-	617	-617	-
Geactiveerde ontwikkelingskosten	-	-	-	-3	-	3	-	-
Stand per 31 december 2006	574	1.841	-2	202	30	432	1.067	4.144
Waardeveranderingen van derivaten	-	-	-508	-	-	-	-	-508
Valutakoersverschillen van omrekening van buitenlandse deelnemingen	-	-	-	-	-81	-	-	-81
Direct in het vermogen verwerkt resultaat	-	-	-508	-	-81	-	-	-589
Nettoresultaat	-	-	-	-9	-	9	9.330	9.330
Totaal baten/lasten (-)	-	-	-508	-9	-81	9	9.330	8.741
Betaalde dividenden	-	-	-	-	-	-	-364	-364
In aandelen afgewikkelde transacties	-	-	-	-	-	38	-	38
Uitgifte van gewone aandelen	4	69	-	-	-	-	-	73
Inkoop van eigen aandelen	-53	-1.547	-	-	-	-	-	-1.600
Toevoeging aan overige reserves	-	-	-	-	-	808	-808	-
Geactiveerde ontwikkelingskosten	-	-	-	-4	-	4	-	-
STAND PER 31 DECEMBER 2007	525	363	-510	189	-51	1.291	9.225	11.032

Geplaatst kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van Akzo Nobel N.V. bedraagt EUR 1.600.019.200, verdeeld in 48 prioriteitsaandelen met een nominale waarde van EUR 400, zeshonderd miljoen gewone aandelen met een nominale waarde van EUR 2 en 200 mln cumulatief preferente aandelen met een nominale waarde van EUR 2. Hiervan zijn 48 prioriteitsaandelen, 262.322.775 gewone aandelen en geen preferente aandelen geplaatst. In 2007 kocht en trok de onderneming 26.736.674 gewone aandelen in tegen een gemiddelde prijs van EUR 59,84 voor een totaalbedrag van EUR 1,6 miljard. In 2007 werden 1.791.099 gewone aandelen uitgegeven in verband met Akzo Nobels optieregeling en het prestatieafhankelijke aandelenplan. De onderneming had ultimo 2007 geen gewone aandelen in bezit (ultimo 2006: 239.910). De houders van gewone aandelen hebben het recht om dividenden te ontvangen, die van tijd tot tijd worden gedeclareerd, en mogen één stem per aandeel uitbrengen tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De houders van prioriteitsaandelen hebben recht

op 6% per aandeel of zoveel minder als de wettelijke rente in Nederland bedraagt, plus eventuele achterstallige dividenden. Zij hebben recht op 200 stemmen per aandeel (overeenkomstig de 200 maal hogere nominale waarde per aandeel) tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Daarnaast hebben de houders van prioriteitsaandelen het recht bindende lijsten op te stellen met kandidaten voor de benoeming van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur; wijzigingen van de Statuten behoeven de goedkeuring van de Vergadering van Houders van Prioriteitsaandelen.

Aandeelgerelateerde beloningen

Prestatieafhankelijke opties en prestatieafhankelijke aandelen worden toegekend aan alle leden van de Raad van Bestuur en executives. Het aantal participanten in 2007 bedroeg 657 (2006: 685). De looptijd van de toegekende opties is zeven jaar; de tussen 2000 - 2002 aan leden van de Raad van Bestuur toegekende opties hebben een looptijd van tien jaar.

Opties kunnen gedurende de eerste drie jaar niet worden uitgeoefend. De onderneming koopt op dit moment geen eigen aandelen voor deze optieregeling. Er bestaan geen financieringsregelingen met betrekking tot de toekenning van optierechten of de daarover verschuldigde belasting. Een optie geeft de houder daarvan recht op een gewoon aandeel Akzo Nobel N.V. met een nominale waarde van EUR 2. De uitoefenprijs van de toegekende opties is de openingskoers op Euronext Amsterdam op de eerste dag dat het aandeel Akzo Nobel ex dividend noteerde of de openingskoers op NASDAQ/NMS op de eerste dag dat het American Depositary Receipt (ADR) Akzo Nobel ex dividend noteerde. Met het oog op de beëindiging van de beursnotering

aan NASDAQ is de uitoefenprijs voor ADR's nu hetzelfde als die voor aandelen. In 2004 werd een prestatieafhankelijk aandelenplan ingevoerd voor de Raad van Bestuur.

In 2005 werd dit plan ook ingevoerd voor de executives. Dit plan houdt in dat ieder jaar een aantal voorwaardelijke aandelen wordt toegekend aan leden van de Raad van Bestuur en executives. Het werkelijke aantal aandelen dat wordt toegekend is afhankelijk van de Total Shareholder Return (TSR) van de onderneming over een periode van drie jaar vergeleken met de TSR van een specifieke referentiegroep. Zie *pagina 98* van dit jaarverslag voor meer informatie over het prestatieafhankelijke aandelenplan.

UITSTAANDE OPTIERECHTEN EN PRESTATIEAFHANKELIJKE AANDELEN (INCLUSIEF RAAD VAN BESTUUR)

JAAR VAN UITGIFTE	Uitoefenprijs in EUR	Uitstaande rechten per 1 januari 2007	Toegekend in 2007	Uitgeoefend in 2007	Vervallen in 2007	Uitstaande rechten per 31 december 2007	Vervaldatum
Onvoorwaardelijke opties							
2000	44,82	148.500	–	148.500	–	–	27 april 2010
2001	46,75	144.342	–	93.020	–	51.322	30 april 2011
2002	46,53	777.730	–	550.910	880	225.940	25 april 2009
2002	46,53	176.550	–	69.300	–	107.250	25 april 2012
2003	19,51	518.600	–	341.609	–	176.991	22 april 2010
2004	31,45	866.700	–	521.100	5.400	340.200	25 april 2011
		2.632.422	–	1.724.439	6.280	901.703	
Voorwaardelijke opties							
2005	31,98	796.930	–	207.169 ¹	19.216	570.545	24 april 2012
2006	46,46	687.158	–	200.505 ¹	16.117	470.536	27 april 2013
2007	58,89	–	517.151	–	2.213	514.938	26 april 2014
		1.484.088	517.151	407.674	37.546	1.556.019	
Uitstaande rechten in USD							
American Depositary Receipts							
Onvoorwaardelijke opties							
2002	42,05	65.630	–	53.270	–	12.360	25 april 2009
2003	21,21	93.280	–	65.700	–	27.580	22 april 2010
2004	37,25	190.200	–	139.050	–	51.150	25 april 2011
		349.110	–	258.020	–	91.090	
TOTAAL		4.465.620	517.151	2.390.133	43.826	2.548.812	

¹ Uitoefening van deze opties houdt verband met de overgangsregeling bij de verkoop van Organon BioSciences.

PRESTATIEAFHANKELIJKE AANDELEN

JAAR VAN TOEKENNING	Uitstaande rechten per 1 januari 2007 ¹	Toegekend in 2007	Afgerekend in 2007	Vervallen in 2007	Opgelopen dividend tot 31 december 2007 ²	Uitstaande rechten per 31 december 2007	Onvoorwaardelijk in 2008
2005-2007	1.146.749	–	305.805 ³	27.340	71.635	885.239	885.239
2006-2008	789.034	–	231.372 ³	18.413	26.639	565.888	–
2007-2009	–	590.282	–	2.500	13.108	600.890	–
TOTAAL	1.935.783	590.282	537.177	48.253	111.382	2.052.017	885.239

¹ Uitzonderd opgelopen dividend per 31 december 2006.

² Equivalent in aandelen van opgelopen dividend.

³ Afrekening van deze aandelen hield verband met de overgangsregeling bij de verkoop van Organon BioSciences.

De aandelenkoers van een gewoon aandeel Akzo Nobel per 31 december 2007 was EUR 54,79. Het aantal en de gewogen gemiddelde uitoefenprijs van aandelen opties is als volgt:

AANTAL EN GEWOGEN GEMIDDELDE UITOEFENPRIJS VAN AANDELOPTIES

	Gewone aandelen		American Depository Receipts	
	Aantal opties	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs in EUR	Aantal opties	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs in USD
Stand per 1 januari 2006	4.808.980	35,87	654.990	34,79
Toegekend in de periode	694.434	46,46	–	–
Vervallen in de periode	-440.544	44,38	-23.800	35,85
Uitgeoefend in de periode	-946.360	34,48	-282.080	35,93
Stand per 31 december 2006	4.116.510	37,07	349.110	33,87
Toegekend in de periode	517.151	58,89	–	–
Vervallen in de periode	-43.826	38,89	–	–
Uitgeoefend in de periode	-2.132.113	36,99	-258.020	34,16
Stand per 31 december 2007	2.457.722	41,70	91.090	33,04
UITOEFENBAAR PER 31 DECEMBER 2007	901.703	35,55	91.090	33,04

De optierechten worden beschouwd als in aandelen afgewikkelde transacties. De medewerker ontvangt de aandelen van de onderneming bij uitoefening van de opties en mag de aandelen onmiddellijk daarna verkopen.

De marktwaarde wordt gemeten op de toekenningsdatum en afgeschreven gedurende de periode waarin de medewerkers onvoorwaardelijk recht krijgen op de opties of prestatieafhankelijke aandelen. In 2007 bedroegen de totale kosten voor aandelenopties EUR 7 mln.

De verwachte waarde van de prestatieafhankelijke aandelenopties is gebaseerd op het binomiale optiewaarderingsmodel, waarbij bepaalde veronderstellingen worden gehanteerd. Deze veronderstellingen worden uitsluitend voor deze berekeningsdoeleinden gehanteerd en hoeven niet noodzakelijkerwijs een indicatie weer te geven van de verwachtingen van de leiding van de onderneming over toekomstige ontwikkelingen. Bovendien vereisen optiewaarderingsmodellen de toepassing van uiterst subjectieve veronderstellingen, inclusief de verwachte volatiliteit van het aandeel. De aandelenopties voor de medewerkers van Akzo Nobel hebben eigenschappen die beduidend afwijken van die van op de beurs verhandelde opties. Wijzigingen in de subjectieve veronderstellingen zoals gehanteerd bij de berekeningen kunnen een significant effect hebben op de schatting van de marktwaarde.

De marktwaarde en de veronderstellingen die gehanteerd zijn voor de toegekende opties waren als volgt:

BELANGRIJKSTE GEGEVENS OVER DE TOEGEKENDE OPTIES

	2007	2006
Marktwaarde op vaststellingsdatum (in EUR)	12,02	9,97
Aandelenprijs (in EUR)	58,89	46,46
Uitoefenprijs (in EUR)	58,89	46,46
Verwachte volatiliteit aandelenkoers (%)	20,80	24,80
Verwachte optielooptijd (jaren)	5,00	5,00
Verwacht dividendrendement (%)	2,20	2,74
Risicovrije rentevoet (%)	4,22	3,92

De verwachte volatiliteit is gebaseerd op de historische volatiliteit (berekend op basis van de gewogen gemiddelde resterende looptijd van de aandelenopties), aangepast voor mogelijke verwachte wijzigingen van de toekomstige volatiliteit als gevolg van openbaar beschikbare informatie. Aandelenopties worden toegekend op basis van een voorwaarde met betrekking tot dienstverband en een niet-marktgebonden prestatievoorwaarde. Dergelijke voorwaarden worden niet meegenomen bij de berekening van de marktwaarde op de datum van toekenning. Aan de toekenning van aandelenopties zijn geen marktgerelateerde voorwaarden verbonden.

De marktwaarde van de prestatieafhankelijke aandelen op de toekenningsdatum wordt ten laste van het resultaat gebracht gedurende de driejarige toekenningsperiode. De marktwaarde op eerste toekenningsdatum is gebaseerd op het simulatiemodel Monte Carlo, waarbij rekening wordt gehouden met markt-omstandigheden en te verwachten dividenden. De marktwaarde werd berekend door externe specialisten en bedroeg EUR 21,77

voor de prestatieafhankelijke aandelen die in 2007 voorwaardelijk werden toegekend (2006: EUR 16,80). De opgenomen last voor prestatieafhankelijke aandelen in 2007 bedroeg in totaal EUR 14 mln (2006: EUR 10 mln).

Wettelijke reserves

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2001 is een statutenwijziging goedgekeurd waarbij de nominale waarde van de prioriteitsaandelen is gewijzigd van NLG 1.000 in EUR 400 en van de gewone en cumulatief preferente aandelen van NLG 5 naar EUR 2. Aangezien de gewijzigde nominale waarden iets lager zijn dan de oorspronkelijke, is in overeenstemming met Artikel 67a Boek 2 BW een wettelijke reserve gevormd van EUR 77 mln voor deze verlaging van het geplaatste aandelenkapitaal. Verder is in de wettelijke reserves een bedrag van EUR 1 mln begrepen voor geactiveerde ontwikkelingskosten. Ten slotte is hieronder begrepen de wettelijke reserves in verband met de na 1983 ingehouden winst bij deelnemingen. Wettelijke reserves zijn niet uitkeerbaar.

Dividendvoorstel

Voorgesteld wordt dat dividend op prioriteitsaandelen van EUR 1.152 en op gewone aandelen van EUR 472 mln zal worden uitgekeerd. Bij aanvaarding van dit voorstel ontvangen de houders van gewone aandelen een dividend van EUR 1,80 per aandeel van EUR 2, waarvan reeds EUR 0,40 als interim-dividend is uitgekeerd. Het slotdividend van EUR 1,40 zal met ingang van 7 mei 2008 betaalbaar worden gesteld.

Noot g Langlopende leningen

IN EUR MLN	2007	2006
Obligatieleningen	1.795	2.327
Schulden aan groepsmaatschappijen	3.920	4.784
TOTAAL	5.715	7.111

Voor de marktwaarde van de obligatieleningen en de daaraan verbonden rentederivaten, zie *noot 26* van de toelichting op de geconsolideerde overzichten.

OBLIGATIELENINGEN

	2007	2006
5 ³ / ₈ % 1998/08	–	513
5 ⁵ / ₈ % 2002/09	1.043	1.051
4 ¹ / ₄ % 2003/11	752	763
TOTAAL	1.795	2.327

Schulden aan groepsmaatschappijen

Schulden aan groepsmaatschappijen hebben geen vast aflossingsschema. De over deze schulden berekende rente bedroeg in 2007 gemiddeld 4,7% (2006: 3,9%).

Noot h Overige kortlopende schulden

IN EUR MLN	2007	2006
Schulden aan groepsmaatschappijen	21	22
Schulden aan geassocieerde deelnemingen en joint ventures	18	12
Commercial paper	525	–
Kortlopende bankleningen	371	–
Kortlopend deel langlopende leningen	514	–
Overige schulden	275	57
TOTAAL	1.724	91

Akzo Nobels Euro commercial paper-programma had ultimo 2007 en 2006 een maximum van EUR 1,5 miljard. Ultimo 2007 was het bedrag aan uitstaand commercial paper EUR 525 mln (2006: EUR nul).

Noot i Financiële instrumenten

Ultimo 2007 beschikte Akzo Nobel N.V. over uitstaande termijncontracten om valuta's te kopen voor in totaal EUR 12 miljard (Ultimo 2006: EUR 775 mln), terwijl contracten om valuta's te verkopen in totaal EUR 4,5 miljard bedroegen (ultimo 2006: EUR 813 mln). Deze contracten hebben voornamelijk betrekking op de hedge in Britse pond sterling voor de overname van ICI en de verkoop van bepaalde ICI-onderdelen aan Henkel.

De overige contracten hebben vooral betrekking op Amerikaanse dollars, Zweedse kronen, Noorse kronen en de Japanse yen, en hadden alle een looptijd tot één jaar. Deze contracten compenseerden de valutacontracten die werden afgesloten door de groepsmaatschappijen en de waardeveranderingen worden in het resultatenoverzicht verantwoord ter compensatie van de waardeveranderingen verantwoord door de groepsmaatschappijen. Zie *noot 26* van de toelichting op de geconsolideerde overzichten voor informatie over risico's en risicomanagement.

Noot j Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Akzo Nobel N.V. is hoofd van de Nederlandse fiscale eenheid Akzo Nobel N.V. en is daarom aansprakelijk voor de schulden van de volledige fiscale eenheid. Akzo Nobel N.V. heeft verklaringen van hoofdelijke aansprakelijkheid afgegeven voor uit rechtshandelingen van bepaalde Nederlandse geconsolideerde deelnemingen (art. 403 van Boek 2 BW) voortvloeiende schulden. Deze schulden bedroegen ultimo 2007 in totaal EUR 0,5 miljard (ultimo 2006: EUR 0,7 miljard) en zijn opgenomen in de geconsolideerde balans. Daarnaast bedroegen de ultimo 2007 afgegeven garanties ten behoeve van geconsolideerde deelnemingen EUR 1,4 miljard (ultimo 2006: EUR 1,4 miljard), inclusief de garanties die Akzo Nobel N.V. heeft afgegeven om een aantal Ierse deelnemingen¹ gebruik te laten maken van de ontheffing vermeld in Artikel 5(c) van de Ierse Companies (Amendment) Act 1986.

De aan deze garanties ten grondslag liggende schulden en verplichtingen van geconsolideerde maatschappijen zijn opgenomen in de geconsolideerde balans of in het bedrag van de aangegane langlopende verplichtingen met betrekking tot erfpacht, huur, operationele leasing, researchwerkzaamheden, etc., zoals toegelicht in *noot 27* van de toelichting op de geconsolideerde overzichten. De garanties in verband met geassocieerde deelnemingen en joint ventures bedroegen EUR 12 mln (2006: EUR 5 mln).

Amsterdam, 5 maart 2008

De Raad van Bestuur

Hans Wijers
Leif Darner
Rob Frohn

De Raad van Commissarissen

Maarten van den Bergh
Karel Vuursteen
Virginia Bottomley
Dolf van den Brink
Peggy Bruzelius
Uwe-Ernst Bufe
Antony Burgmans
Louis Hughes

¹ Deze deelnemingen zijn Akzo Nobel Car Refinishes (Ireland) Limited, Akzo Nobel Decorative Coatings Ireland Limited, Akzo Nobel Decorative Coatings Ireland (Sutton) Limited, Crown Berger Ireland Limited, Crown Berger Distribution Limited, B.J.N. Irish Holdings Limited, Blundell Permolaze (Ireland) Limited en The Walpamur company (Ireland) Limited.

Overige gegevens

Accountantsverklaring

Aan de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Akzo Nobel N.V.

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport op bladzijde 101 tot en met 154 opgenomen jaarrekening 2007 van Akzo Nobel 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 2007, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen en het geconsolideerd overzicht van kasstromen over 2007 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 2007 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2007 met de toelichting.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

De Raad van Bestuur 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 entiteit. 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 het bestuur van de entiteit 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 Akzo Nobel N.V. per 31 december 2007 en van het resultaat en de kasstromen over 2007 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 Akzo Nobel N.V. per 31 december 2007 en van het resultaat over 2007 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, 5 maart 2008
KPMG ACCOUNTANTS N.V.

E.H.W. Weusten RA

Winstbestemming en uitkeringen, en gebeurtenissen na balansdatum

Artikel 43

43.6

De Raad van Bestuur is bevoegd, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, te bepalen welk gedeelte van de winst die na toepassing van het in de vorige leden bepaalde overblijft, zal worden gereserveerd. De resterende winst staat, met inachtneming van het bepaalde in lid 7, ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, met dien verstande dat op de preferente aandelen geen verdere dividenduitkering zal geschieden.

43.7

Uit de resterende winst worden, voor zover mogelijk, achtereenvolgens de volgende uitkeringen gedaan:

- (a) aan de houders van prioriteitsaandelen: 6% van het nominale bedrag per aandeel of zoveel minder als de wettelijke rente zoals vermeld in artikel 13, lid 1, bedraagt, cumulatief en derhalve vermeerderd met eventuele achterstallige dividenden;
- (b) aan de houders van gewone aandelen: een zodanig bedrag per aandeel als de resterende winst, verminderd met voormelde uitkeringen en met eventueel door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders te bepalen reserveringen, toelaat.

43.8

Onverminderd het bepaalde in lid 4 van dit artikel en artikel 20, lid 4, zijn uitsluitend de houders van gewone aandelen gerechtigd tot uitkeringen die worden gedaan ten laste van reserves die worden gevormd op grond van het bepaalde in lid 7, sub (b) van dit artikel.

43.9

Onverminderd het bepaalde in artikel 42 en lid 8 van dit artikel kan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders slechts beschikken over reserves van de vennootschap op een voorstel van de Raad van Bestuur dat is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

Artikel 44

44.7

Uitkeringen in contanten op grond van de artikelen 20, lid 4, 42 of 43, welke binnen vijf jaren na de aanvang van de tweede dag waarop zij opeisbaar zijn geworden niet in ontvangst zijn genomen, vervallen aan de vennootschap.

Voorstel tot winstbestemming

Met inachtneming van artikel 43, lid 6, van de statuten wordt EUR 8.858 mln van het nettoresultaat toegevoegd aan overige reserves. Verder wordt met inachtneming van artikel 43, lid 7, van de statuten voorgesteld dat het dividend op prioriteitsaandelen van EUR 1.152 en op gewone aandelen van EUR 472 mln zal worden uitgekeerd. Bij aanvaarding van dit voorstel ontvangen de houders van gewone aandelen een dividend van EUR 1,80 per aandeel van EUR 2, waarvan reeds EUR 0,40 als interim-dividend is uitgekeerd. Het slotdividend van EUR 1,40 zal met ingang van 7 mei 2008 betaalbaar worden gesteld.

Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap

De prioriteitsaandelen worden gehouden door de Akzo Nobel Stichting, waarvan die leden van de Raad van Commissarissen die geen lid zijn van de Auditcommissie de bestuurders zijn. Zij hebben elk één stem in het stichtingsbestuur.

De Vergadering van Houders van Prioriteitsaandelen heeft het recht bindende voordrachten op te maken voor benoemingen van leden van de Raad van Commissarissen en van de Raad van Bestuur. Wijziging van de statuten behoeft de goedkeuring van deze vergadering.

Gebeurtenissen na balansdatum

Op 2 januari 2008 verwierf Akzo Nobel 100% van het aandelenkapitaal van Imperial Chemical Industries plc (ICI). Uitgebreide informatie over de overname en de voorlopige allocatie van de aankoopprijs staan vermeld in *noot* 29 bij de geconsolideerde overzichten.

Historisch overzicht

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

IN EUR MLN	IFRS				NL GAAP ¹					
	2007	2006	2005 ²	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Omzet	10.217	10.023	13.000	12.833	13.106	14.059	14.158	14.069	14.471	12.504
Bedrijfsresultaat	747	859	1.486	1.527	1.064	1.362	1.198	1.487	525	982
Financieringsbaten en -lasten	-120	-106	-156	-144	-166	-204	-257	-245	-245	-179
Belastingen over het resultaat	-166	-96	-338	-412	-254	-335	-294	-395	-106	-278
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-20	87	6	10	7	30	55	143	40	23
Periodewinst uit doorlopende activiteiten	441	744	998	981	651	853	702	990	214	548
Aandeel van derden, ten gunste van minderheidsaandeelhouders	-31	-29	-37	-36	-49	-35	-31	-43	-25	-16
Niet-doorlopende activiteiten	8.920	438	-	-	-	-	-	-	-	-
Nettoresultaat, ten gunste van de aandeelhouders	9.330	1.153	961	945	602	818	671	947	189	532
EBITDA	1.102	1.230	2.055	2.092	1.716	2.043	1.872	2.151	1.296	1.660
Aantal gewone aandelen, in miljoenen stuks, per jaareinde	262,3	287,0	285,8	285,8	285,7	285,7	285,9	285,9	285,9	285,3
Dividend	472	344	343	343	343	343	343	343	286	278
Aantal medewerkers per jaareinde	42.600	42.700	61.300	61.400	64.600	67.900	66.300	68.400	68.000	85.900
Salarissen, lonen en sociale lasten	2.215	2.158	3.221	3.216	3.505	3.552	3.416	3.285	3.777	3.368
Salarissen, lonen en sociale lasten in % van de omzet	21,7	21,5	24,8	25,1	26,7	25,3	24,1	23,3	26,1	26,9
Verhoudingsgetallen										
Bedrijfsresultaat in % van de omzet	7,3	8,6	11,4	11,9	8,1	9,7	8,5	10,6	3,6	7,9
Bedrijfsresultaat in % van het geïnvesteerd vermogen	14,0	15,8	19,3	20,0	12,7	15,1	12,8	16,7	5,9	12,1
Nettoresultaat in % van het eigen vermogen	122,9	30,5	32,0	40,6	26,2	32,9	24,1	39,7	9,0	17,0
Interestdekking	6,2	8,1	9,5	10,6	6,4	6,7	4,7	6,1	2,1	5,5
EBITDA-dekking	9,2	11,6	13,2	14,5	10,3	10,0	7,3	8,8	5,3	9,3
Informatie per aandeel										
Nettoresultaat	33,82	4,02	3,36	3,31	2,11	2,86	2,35	3,31	0,66	1,86
Dividend	1,80	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,00	0,98
Eigen vermogen	42,06	14,44	11,95	9,12	8,76	7,34	10,07	9,42	7,28	7,36
Hoogste beurskoers	65,56	49,41	40,18	33,79	32,44	54,50	57,85	59,15	52,40	58,58
Laagste beurskoers	44,41	38,30	30,82	24,87	16,00	27,25	33,73	37,30	30,00	25,87
Beurskoers ultimo jaar	54,79	46,18	39,15	31,38	30,60	30,23	50,15	57,20	49,80	38,80

¹ De cijfers over 1998 - 2003 zijn niet herrekend volgens IFRS-grondslagen. De verschillen hebben voornamelijk betrekking op pensioenen en overige vergoedingen na pensionering, de verantwoording van latente belastingen op interconcernwinst en de verwerking van goodwill. De veranderingen in verslaglegging hebben vooral betrekking op het moment van waarderen van activa, passiva en daarmee verband houdende resultaten.

² De cijfers over 1998-2005 zijn niet herrekend voor de verkoop van Organon BioSciences.

Incidentele posten werden bij de relevante baten en lasten verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

GECONSOLIDEERDE BALANS

IN EUR MLN, PER JAAREINDE	IFRS				NL GAAP ¹					
	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Materiële vaste activa	2.203	3.346	3.432	3.535	3.967	4.402	4.568	4.501	4.435	5.311
Immateriële vaste activa	669	682	488	448	590	629	508	388	326	166
Financiële vaste activa	1.402	1.706	1.800	1.418	1.866	2.217	1.895	2.000	1.878	1.401
Totaal vaste activa	4.274	5.734	5.720	5.401	6.423	7.248	6.971	6.889	6.639	6.878
Voorraden	1.177	2.042	1.987	1.978	2.133	2.206	2.270	2.267	2.091	2.291
Vorderingen	2.164	2.919	2.910	2.761	2.671	2.815	3.229	3.135	2.981	2.823
Liquide middelen	11.628	1.871	1.486	1.811	727	520	455	416	932	536
Activa aangehouden voor verkoop	–	219	322	–	–	–	–	–	–	–
Totaal vlottende activa	14.969	7.051	6.705	6.550	5.531	5.541	5.954	5.818	6.004	5.650
TOTAAL ACTIVA	19.243	12.785	12.425	11.951	11.954	12.789	12.925	12.707	12.643	12.528
Eigen vermogen	11.032	4.144	3.415	2.605	2.502	2.098	2.878	2.694	2.082	2.101
Aandeel van derden	97	119	161	140	140	137	138	159	154	190
Totaal vermogen	11.129	4.263	3.576	2.745	2.642	2.235	3.016	2.853	2.236	2.291
Voorzieningen	1.598	2.132	2.210	2.877	3.333	3.855	2.400	2.279	2.110	2.178
Langlopende leningen	1.954	2.551	2.702	2.392	2.717	2.797	2.235	2.729	2.678	2.672
Overige langlopende verplichtingen	133	181	183	200	590	513	560	518	322	404
Totaal langlopende passiva	3.685	4.864	5.095	5.469	6.640	7.165	5.195	5.526	5.110	5.254
Kortlopende leningen	1.635	410	357	560	441	979	2.267	1.967	2.803	2.663
Kortlopende verplichtingen	2.276	2.652	2.571	2.677	2.231	2.410	2.447	2.361	2.494	2.320
Kortlopend deel van de voorzieningen	518	571	766	500	–	–	–	–	–	–
Passiva aangehouden voor verkoop	–	25	60	–	–	–	–	–	–	–
Totaal kortlopende passiva	4.429	3.658	3.754	3.737	2.672	3.389	4.714	4.328	5.297	4.983
TOTAAL VERMOGEN EN PASSIVA	19.243	12.785	12.425	11.951	11.954	12.789	12.925	12.707	12.643	12.528
Geïnvesteed vermogen:										
– Van geconsolideerde maatschappijen	5.197	8.060	8.007	7.145	8.117	8.692	9.395	9.257	8.573	9.206
– In geassocieerde deelnemingen en joint ventures	142	177	301	318	353	491	575	673	644	466
TOTAAL	5.339	8.237	8.308	7.463	8.470	9.183	9.970	9.930	9.217	9.672
Materiële vaste activa:										
– Investerings	359	371	514	551	581	689	822	725	797	819
– Afschrijvingen	330	349	528	540	599	622	635	631	740	661
Kengetallen:										
– Omzet/geïnvesteed vermogen	1,91	1,85	1,68	1,68	1,56	1,55	1,52	1,58	1,51	1,54
– Gearing	– ²	0,26	0,44	0,42	0,92	1,46	1,34	1,50	2,03	2,09
– Vermogen/vaste activa	2,60	0,74	0,62	0,51	0,41	0,31	0,43	0,41	0,34	0,33
– Voorraden en vorderingen/kortlopende verplichtingen	1,47	1,87	1,90	1,77	2,15	2,08	2,25	2,29	2,03	2,20

¹ De cijfers over 1998 - 2003 zijn niet herkend volgens IFRS-grondslagen. De verschillen hebben voornamelijk betrekking op pensioenen en overige vergoedingen na pensionering, de verantwoording van latente belastingen op interconcernwinst en de verwerking van goodwill. De veranderingen in verslaglegging hebben vooral betrekking op het moment van waarderen van activa, passiva en daarmee verband houdende resultaten.

² Niet betekenisvol vanwege de tijdelijke nettokaspositie.

Zie pagina 162 voor een verklaring van gebruikte begrippen en kengetallen.

SEGMENTINFORMATIE

IN EUR MLN	IFRS				NL GAAP ¹					
	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Coatings										
Omzet	6.537	6.209	5.555	5.237	5.162	5.444	5.522	5.501	5.203	4.517
Bedrijfsresultaat ²	557	604	384	406	369	424	204	413	416	347
Geïnvesteed vermogen ³	2.756	2.653	2.259	2.067	2.043	2.221	2.351	2.279	2.158	2.136
Bedrijfsresultaat										
– In % van de omzet	8,5	9,7	6,9	7,8	7,1	7,8	3,7	7,5	8,0	7,7
– In % van het geïnvesteed vermogen	20,6	24,6	17,8	19,8	19,4	19,4	17,6	19,2	18,9	20,0
EBITDA	700	744	519	529	516	577	362	560	560	467
Investeringsuitgaven	158	135	112	122	124	128	176	161	151	174
Gemiddeld aantal medewerkers	32.400	30.700	29.000	28.700	29.000	28.800	29.700	29.700	30.100	27.200
Chemicals⁴										
Omzet	3.639	3.522	3.890	4.317	4.473	4.679	4.680	4.814	4.217	3.723
Bedrijfsresultaat ²	382	321	312	869	257	270	141	389	392	270
Geïnvesteed vermogen ³	1.870	1.960	2.291	2.048	2.604	2.893	3.176	3.108	2.841	2.700
Bedrijfsresultaat										
– In % van de omzet	10,5	9,1	8,0	20,1	5,7	5,8	3,0	8,1	9,3	7,3
– In % van het geïnvesteed vermogen	19,9	17,1	14,4	40,8	12,4	12,1	11,4	15,7	14,0	12,2
EBITDA	584	540	553	1.141	575	603	481	725	693	544
Investeringsuitgaven	191	223	252	269	241	251	315	338	315	298
Gemiddeld aantal medewerkers	9.100	9.700	11.600	13.600	14.900	15.300	15.800	16.000	15.300	14.700

¹ De cijfers over 1998 - 2003 zijn niet herrekend volgens IFRS-grondslagen. De verschillen hebben voornamelijk betrekking op pensioenen en overige vergoedingen na pensionering, de verantwoording van latente belastingen op interconcernwinst en de verwerking van goodwill. De veranderingen in verslaglegging hebben vooral betrekking op het moment van waarden van activa, passiva en daarmee verband houdende resultaten.

² Inclusief incidentele posten.

³ Per jaareinde.

⁴ De cijfers van de verkochte activiteiten van Chemicals over 2006 zijn geherclassificeerd en ondergebracht in het bedrijfssegment Overige.

GEGEVENS PER REGIO

IN EUR MLN	Exclusief OBS		Inclusief OBS			Exclusief OBS		Inclusief OBS		
	2007	2006	2006	2005	2004	2007	2006	2006	2005	2004
Nederland						VS en Canada				
Omzet naar bestemming	777	783	915	862	844	1.855	1.855	2.711	2.400	2.445
Omzet naar herkomst	1.368	1.325	2.072	2.459	2.748	1.871	1.898	2.732	2.116	2.221
Bedrijfsresultaat ¹	-9	-23	25	474	446	108	175	248	-67	60
Investeringsuitgaven	83	98	179	179	189	56	48	70	51	52
Geïnvesteerd vermogen ²	893	1.216	2.405	2.229	2.060	1.214	1.195	1.571	1.534	1.405
Aantal medewerkers ²	4.900	5.100	11.100	11.600	11.300	6.100	5.900	8.800	8.200	8.400
Duitsland						Latijns-Amerika				
Omzet naar bestemming	907	962	1.209	1.238	1.165	606	566	924	830	729
Omzet naar herkomst	930	959	1.208	1.152	1.050	475	431	747	626	493
Bedrijfsresultaat ¹	40	28	87	144	159	62	64	120	85	133
Investeringsuitgaven	17	15	24	25	23	15	14	23	42	61
Geïnvesteerd vermogen ²	365	384	471	539	486	272	253	407	448	304
Aantal medewerkers ²	3.100	3.200	4.000	4.100	4.100	2.700	2.500	4.400	4.400	4.400
Zweden						Azië				
Omzet naar bestemming	472	463	523	516	509	1.471	1.379	1.755	1.590	1.536
Omzet naar herkomst	1.406	1.243	1.284	1.237	1.155	1.225	1.156	1.440	1.231	1.087
Bedrijfsresultaat ¹	152	91	98	137	33	186	199	241	192	175
Investeringsuitgaven	53	78	78	65	60	48	38	43	32	47
Geïnvesteerd vermogen ²	564	573	574	604	530	337	407	583	661	550
Aantal medewerkers ²	3.700	3.800	3.900	3.900	4.000	8.400	7.900	10.300	9.800	9.200
Verenigd Koninkrijk						Overige regio's				
Omzet naar bestemming	552	567	781	809	833	430	428	674	680	650
Omzet naar herkomst	617	633	798	754	848	257	277	383	356	310
Bedrijfsresultaat ¹	23	15	24	-59	-57	28	23	40	53	46
Investeringsuitgaven	14	14	20	31	29	7	5	7	8	9
Geïnvesteerd vermogen ²	486	309	438	492	363	116	133	155	236	221
Aantal medewerkers ²	3.000	3.100	3.900	4.100	4.200	1.700	1.700	2.100	2.300	2.300
Overige Europese landen										
Omzet naar bestemming	3.147	3.020	4.245	4.075	4.122					
Omzet naar herkomst	2.068	2.101	3.073	3.069	2.921					
Bedrijfsresultaat ¹	157	287	579	527	532					
Investeringsuitgaven	66	61	85	81	81					
Geïnvesteerd vermogen ²	950	1.034	1.456	1.264	1.226					
Aantal medewerkers ²	9.000	9.500	13.400	12.900	13.500					

¹ Inclusief incidentele posten.

² Per jaareinde.

Zie pagina 162 voor verklaring van gebruikte begrippen en kengetallen.

Financiële kalender

April	Mei	Juli	Oktober	November
<p>Algemene Vergadering van Aandeelhouders 22 april 2008</p> <p>Beursnotering ex slotdividend 2007 24 april 2008</p>	<p>Bericht over het 1e kwartaal 2008 7 mei 2008</p> <p>Betaalbaarstelling slotdividend 2007 7 mei 2008</p>	<p>Bericht over het 2e kwartaal 2008 29 juli 2008</p>	<p>Bericht over het 3e kwartaal 2008 29 oktober 2008</p> <p>Beursnotering ex interim-dividend 2008 30 oktober 2008</p>	<p>Betaalbaarstelling interim dividend 2008 10 november 2008</p>

Index

- Aandeelhouder, informatie [6]
- Accountantsverklaring [155]
- Akzo Nobel Art Foundation [83]
- Akzo Nobel in het kort [2]
- Antitrustzaken [141]
- Auditcommissie [27, 93]
- Base Chemicals [60]
- Belangrijkste ontwikkelingen [binnenzijde omslag]
- Belastingen [118, 123]
- Bericht van de Raad van Commissarissen [24]
- Business principles [82]
- Car Refinishes [48]
- Chemicals [52]
- Coatings [28]
- Corporate governance [90]
- Corporate staff [76]
- Decorative Coatings [32]
- Definities [162]
- Dividendvoorstel [13, 23]
- Duurzaamheid bij Akzo Nobel [80]
- Economic Value Added (EVA) [17]
- Eigen vermogen [28,150]
- Enkelvoudige jaarrekening [144]
- Financiële instrumenten [134]
- Financiële kalender [161]
- Financiële vaste activa [26]
- Functional Chemicals [64]
- Geassocieerde deelnemingen en joint ventures [126]
- Gebeurtenissen na balansdatum [142]
- Geconsolideerd overzicht van kasstromen [104]
- Geconsolideerd overzicht van het wijzigen in het vermogen [105]
- Geconsolideerde balans [103]
- Geconsolideerde winst-en-verliesrekening [102]
- Grondslagen voor de Jaarrekening [107]
- Handels- en andere verplichtingen [133]
- Handels- en andere vorderingen [127]
- Highlights [1]
- Historisch overzicht, 10 jaar [157-160]
- Human Resources [76, 80]
- ICI [8,142]
- Immateriële vaste activa [122]
- Incidentele posten [19, 117]
- Industrial Finishes [36]
- Interne controleprocedures [23]
- Kercijfers [4]
- Koersen van belangrijke vreemde valuta [109]
- Leningen [133]
- Liquide middelen [127]
- Marine & Protective Coatings [44]
- Materiële vaste activa [121]
- Medewerkers: gemiddeld aantal [120]
- Medewerkers: mutaties [20]
- Medewerkers: per regio [2]
- Medewerkers: salarissen, lonen en sociale lasten [120]
- Milieuzaken en voorzieningen [140]
- Mutaties in geconsolideerde belangen [116]
- Nominatiecommissie [27, 93]
- Omzet: analyse ontwikkeling [18]
- Optie- en aandelenrechten [151]
- Pensioenen [129]
- Polymer Chemicals [72]
- Powder Coatings [40]
- Profiel [2]
- Raad van Bestuur [15]
- Raad van Bestuur, wijzigingen [27]
- Raad van Commissarissen [24]
- Regio, gegevens [160]
- Remuneratieverslag [96,145]
- Remuneratiecommissie [27,93]
- Renterisicobeheer [137]
- Risicomangement [84]
- Segmentinformatie [20,106]
- Stemmen op afstand (proxy voting) [94]
- Strategie [16]
- Surfactants [68]
- Valutarisicobeheer [134]
- Verslag van de Raad van Bestuur [16]
- Verwachtingen [14, 23]
- Voorbehoud [10]
- Voorraden [126]
- Voorwaardelijke en niet uit de balans blijvende verplichtingen [140]
- Voorwoord van de voorzitter [12]
- Voorzieningen [129]
- Winstbestemming [156]
- Winst per aandeel [102, 120]

Definities

ADR

American depositary receipt.

Autonome omzetgroei

Wordt gedefinieerd als de mutatie van de omzet door gewijzigde afzet en verkoopprijzen. Deze is exclusief de effecten van valuta's, acquisities en desinvesteringen.

EBIT (earnings before interest and tax)

Bedrijfsresultaat.

EBIT-marge

EBIT als percentage van de omzet.

EBITDA

EBIT vóór afschrijvingen.

EBITDA-marge

EBITDA als percentage van de omzet.

EBITDA-dekking

EBITDA gedeeld door financieringslasten.

Eigen vermogen per aandeel

Eigen vermogen van Akzo Nobel N.V. gedeeld door het aantal uitstaande gewone aandelen per 31 december.

EOI (EVA on invested capital)

Economische waarde in verhouding tot gemiddeld geïnvesteerd kapitaal.

EVA® (economic value added)

EVA wordt berekend door het netto bedrijfsresultaat na belasting te verminderen met een "capital charge" die aangeeft welke gemiddelde rentabiliteit kapitaalverschaffers verwachten.

Gearing

Netto rentedragende leningen gedeeld door vermogen.

Geïnvesteerd vermogen

Totale activa minus liquide middelen en minus kortlopende verplichtingen. Geïnvesteerd vermogen voor segmenten omvat alle activa die op redelijke basis aan een segment kunnen worden toegewezen.

Incidentele posten

Incidentele posten omvatten bijzondere baten en lasten, resultaten op desinvesteringen, herstructureringslasten en bijzondere waardeverminderingen en kosten in verband met grote juridische, antitrust- en milieuzaken. Bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten is een van de kengetallen voor management om de prestatie van de onderneming te beoordelen, aangezien dit cijfer een betere indruk geeft van de onderliggende trends in de resultaten van de activiteiten.

Interestdekking

EBIT gedeeld door de som van financieringsbaten en -lasten.

Netto rentedragende leningen

Langetermijn leningen plus kortetermijn leningen minus liquide middelen.

Nettoresultaat

Nettoresultaat ten gunste van de aandeelhouders van Akzo Nobel N.V.

Nettoresultaat vóór incidentele posten

De som van nettoresultaat en incidentele lasten na belasting; of nettoresultaat minus incidentele baten na belasting.

Omzet

De omzet bestaat uit inkomsten uit de verkoop van goederen, diensten en royalties.

Payout ratio

Dividend gedeeld door nettoresultaat vóór incidentele posten.

ROI (return on investment)

EBIT gedeeld door 1% van het gemiddelde van het geïnvesteerd vermogen aan het begin en aan het einde van het jaar.

TSR (totaal rendement voor aandeelhouders)

Gebuikt om de prestatie van de actieve fondsen van verschillende ondernemingen gedurende een bepaalde tijd te vergelijken. Waardestijging van het aandeel en uitbetaald dividend gecombineerd laten het totale rendement voor aandeelhouders zien. De relatieve TSR positie geeft de perceptie in de markt van de globale prestatie met betrekking tot een referentiegroep weer.

Voortschrijdend gemiddelde ROI

EBIT vóór incidentele posten van de laatste vier kwartalen gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerde vermogen van deze vier kwartalen.

Winst per aandeel

Nettoresultaat ten gunste van de aandeelhouders gedeeld door het gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen in het boekjaar.

Winst voor de periode

De som van nettoresultaat ten gunste van aandeelhouders van Akzo Nobel N.V. en inkomsten ten gunste van minderheidsaandeelhouders.

Overzicht businesscases

Voldoen aan de groeiende behoeften van onze afnemers

Akzo Nobel Coatings



Decorative Coatings

Mooier wonen

34



Industrial Finishes

Een kleurrijke wereld

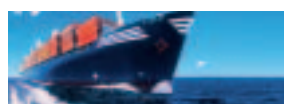
38



Powder Coatings

Op weg in India

42



Marine & Protective Coatings

Snelle reductie

46



Car Refinishes

De perfecte combinatie

50

Akzo Nobel Chemicals



Pulp & Paper Chemicals

Puur en simpel

58



Base Chemicals

Het zout der aarde

62



Functional Chemicals

Honger naar succes

66



Surfactants

Altijd een stap voor

70



Polymer Chemicals

Productieve pijplijn

74

Contactgegevens

Akzo Nobel N.V.
Strawinskylaan 2555
Postbus 75730
1070 AS Amsterdam
Tel: +31 20 502 7555
Fax: +31 20 502 7666
Internet: www.akzonobel.com

Voor meer informatie

Akzo Nobel Corporate Communications
Tel: +31 20 502 7833
Fax: +31 20 502 7604
E-mail: info@akzonobel.com

Akzo Nobel Investor Relations
Tel: +31 20 502 7854
Fax: +31 20 502 7605
E-mail: investor.relations@akzonobel.com

Concept, ontwerp en productie

Dart, Amsterdam
Akzo Nobel Corporate Communications

Fotografie

Tessa Posthuma de Boer
Corbis
Getty Images
Masterfile

Lithografie en druk

Tesink B.V., Zutphen

Papier

Omslag: PhoeniXmotion, Xenon
Binnenwerk: pag. 1 t/m 100 PhoeniXmotion, Xenon
Binnenwerk: pag. 101 t/m 164 Butterfly Hagelwit



Mixed Sources

Productgroep uit goed beheerde bossen
en andere gecontroleerde bronnen

Cert no. CU-COC-805008

www.fsc.org

© 1996 Forest Stewardship Council

De in dit jaarverslag gebruikte papiersoorten zijn
FSC Mixed Sources producten; FSC GECERTIFICEERD
ONDER CU-COC-805008.



FSC

Mixed Sources

Productgroep uit goed beheerde bossen
en andere gecontroleerde bronnen

Cert no. CU-COC-805008

www.fsc.org

© 1996 Forest Stewardship Council