Fit for the future

Jaarverslag 2006



AKZO NOBEL

Fit for the future Akzo Nobel Jaarverslag 2006

Profiel

Akzo Nobel is een multiculturele organisatie met circa 62.000 medewerkers in meer dan 80 landen, die afnemers over de hele wereld voorziet van coatings en chemische producten, en humane en veterinaire geneesmiddelen. Wij zijn een Fortune Global 500-onderneming met een notering aan zowel Euronext Amsterdam als NASDAQ en zijn ook opgenomen in de Dow Jones Sustainability Indexes en de FTSE4Good Index.

AKZO NOBEL

Our company

Akzo Nobel is a multicultural company. We are market-driven and technology-based, serving customers throughout the world with healthcare products, coatings and chemicals. Akzo Nobel conducts its diversified activities through decentralized business units. We maintain a product portfolio with leadership positions in important market segments.

Our commitments

We will focus our efforts on the success of our customers. We will provide competitive returns on our shareholders' investment. We will create an attractive working environment for our employees. We will conduct our activities in a socially responsible manner.

Our ambition

To be the first choice of customers, shareholders and employees, and to be a respected member of society.

Our people

Akzo Nobel regards its people as its most important resource. We foster leadership, individual accountability, and teamwork. Our employees are professionals whose entrepreneurial behavior is result-oriented and guided by personal integrity. They strive for the success of their own units in the interest of Akzo Nobel as a global company. In return, our employees can count on opportunities for individual and professional development in an international working environment. We offer them rewarding and challenging assignments with room for initiative.

Highlights in 2006

Omzet 6% gestegen naar EUR 13,7 miljard

Groei bij alle segmenten

Operationele resultaten 14% omhoog naar EUR 1,3 miljard

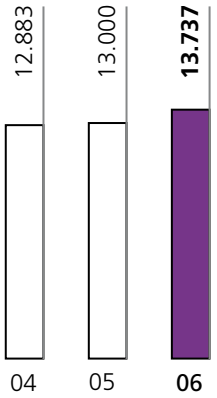
Recordnettoresultaat, 20% gestegen tot EUR 1,15 miljard

Afsplitsing van Pharma nabij

Akzo Nobel is 'Fit for the future'

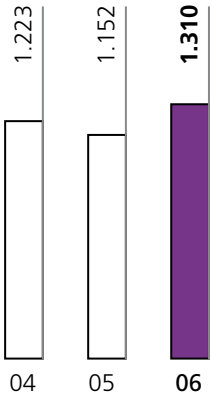
Totale omzet

In EUR mln



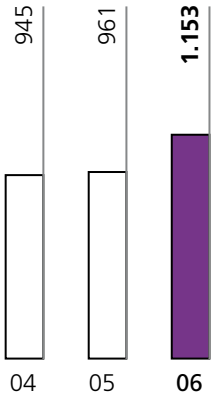
EBIT vóór incidentele posten

In EUR mln



Netto resultaat

In EUR mln



Overzicht en strategie

Akzo Nobel in het kort 02
Belangrijkste ontwikkelingen 04
Informatie voor aandeelhouders 06
Voorwoord van de voorzitter 08
Strategie 10
Verslag van de Raad van Bestuur 12
Raad van Commissarissen 18
Verslag van de Raad van Commissarissen 20

Operationele resultaten

Akzo Nobel Coatings 22
Akzo Nobel Chemicals 36
Organon 48
Intervet 56

Mens en maatschappij

Onze medewerkers 60
Corporate Social Responsibility 62
Akzo Nobel Art Foundation 63

Governance en compliance

Risicomanagement 64
Corporate governance 66
Remuneratieverslag 73

Jaarrekening

Inhoudsopgave 77
Grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening 78
Geconsolideerde winst- en verliesrekening 86
Geconsolideerde balans 87
Geconsolideerd overzicht van kasstromen 88
Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het vermogen 89
Toelichting op de geconsolideerde overzichten 90
Winst- en verliesrekening en balans van Akzo Nobel NV 112
Toelichting op de Akzo Nobel NV winst- en verliesrekening 113
Toelichting op de Akzo Nobel NV balans 117
Accountantsverklaring 122
Winstbestemming en uitkeringen 123
Historisch overzicht 124

Aanvullende informatie

Index 129
Financiële kalender 130
Business principles 131
Definities 132
Contactgegevens 133

Akzo Nobel in het kort

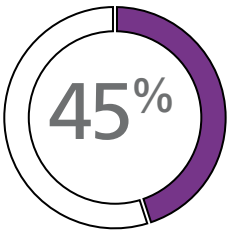
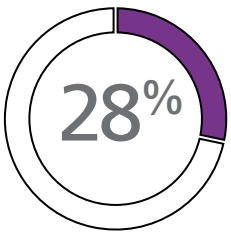
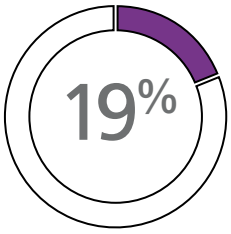
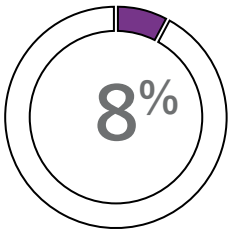
Groepen	Kernactiviteiten
Akzo Nobel Coatings	Akzo Nobel is de grootste coatingsproducent ter wereld en heeft leidende marktposities op bijna alle terreinen waarop de onderneming actief is. Akzo Nobel ontwikkelt, produceert en verkoopt innovatief hoogwaardige producten en diensten voor de meeste marktsegmenten. De omvangrijke portfolio omvat bouwverven; producten voor industriële toepassingen zoals poedercoatings en speciale coatings; autolakken; scheepsverven, beschermende coatings en vliegtuiglakken en aan coatings verwante producten als hout- en bouwlijmen.
Akzo Nobel Chemicals	Akzo Nobel is een van de leidende producenten van chemische producten in de wereld, met leidende of sterke mondiale posities in veel markten. Naast belangrijke leverancier voor de polymeerproductie- en procesindustrie, is zij ook wereldleider in pulp- en bleekchemicaliën en een belangrijke producent van zout, functionele chemicaliën en oppervlakteactieve stoffen. Akzo Nobel Chemicals richt zich op superieure technologie en innovatie en streeft daarbij naar duurzame groei met als duidelijk doel consolidatie of het verwerven van leiderschapsposities in strategische markten.
Organon	Organon ontwikkelt, produceert en verkoopt innovatieve receptplichtige medicijnen die de menselijke gezondheid en kwaliteit van leven verbeteren. Door innovatie en partnerships wil Organon haar positie als leidende biofarmaceutische onderneming versterken op elk van de belangrijke therapeutische gebieden waarop zij actief is: vruchtbaarheid, gynaecologie en bepaalde terreinen van de anesthesie. Organon heeft grote expertise op het gebied van de neurologie en een uitgebreid en gericht R&D-programma. Onderzoeksgebieden zijn onder andere de immunologie en bepaalde gebieden van de oncologie.
Intervet	Intervet legt zich toe op de R&D, productie en verkoop van innovatieve diergeneeskundige producten. Intervets productaanbod voor vee, gezelschapsdieren, pluimvee en vis omvat vaccins, antiparasitaire middelen, antiinfectiemiddelen, endocriene producten en andere specialistische farmaceutische producten. Intervet is wereldwijd actief met een eigen verkoopapparaat. De onderneming is de op twee na grootste diergeneeskundige onderneming ter wereld en bereikte de huidige omvang door een combinatie van organische groei en strategische overnames.

Omzet naar bestemming

in EUR mln		%
VS en Canada	2.711	19
Latijns-Amerika	924	7
Azië	1.755	13
Overige regio's	674	5
Nederland	915	6
Duitsland	1.209	9
Zweden	523	4
Verenigd Koninkrijk	781	6
Overige Europese landen	4.245	31
Totaal	**13.737**	

Omzet naar herkomst

in EUR mln		%
VS en Canada	2.732	20
Latijns-Amerika	747	5
Azië	1.440	11
Overige regio's	383	3
Nederland	2.072	15
Duitsland	1.208	9
Zweden	1.284	9
Verenigd Koninkrijk	798	6
Overige Europese landen	3.073	22
Totaal	**13.737**	

Belangrijkste merken	Bijdrage aan omzet	
sikkens, International, Interpon Powder Coatings, Sadolin, CROWN, Astral, Marshall, Nordsjö, levis, Herbol, VIVECHROM, FLEXA, LESONAL, SCHÖNOX, ITI Trimetal, Flood, SICO		Zie voor meer informatie pagina 22–35
DEMEON D, EXPANCEL Microspheres, JOZO SALT, NEZO SALT, BERMOCOLL, Trigonox, MCA, AKUCELL, eka, Dissolvine, bolikel, Kromasil, Suprasel SALT		Zie voor meer informatie pagina 36–47
Organon, NUVARING, Mercilon, Implanon, Puregon Pen, Livial, REMERON Sol, ESMERON		Zie voor meer informatie pagina 48–55
intervet, Cannavalia, regumate equine, Cobactan DC, prequenza, Scalibor, PreveNile		Zie voor meer informatie pagina 56–59

Medewerkers per regio

Aantal medewerkers eind 2006

VS en Canada	8.800
Latijns-Amerika	4.400
Azië	10.300
Overige regio's	2.100
Nederland	11.100
Duitsland	4.000
Zweden	3.900
Verenigd Koninkrijk	3.900
Overige Europese landen	13.400
Totaal	**61.900**

Belangrijkste ontwikkelingen

01



02



Akzo Nobel

Akzo Nobel heeft het voornemen bekendgemaakt de onderneming te splitsen in twee onafhankelijke vennootschappen: Akzo Nobel, actief in Coatings en Chemicals, en Organon BioSciences, actief in Pharma.

De aandeelhouders hebben de splitsingsplannen van de onderneming goedgekeurd tijdens de in september gehouden Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De benoeming van Jörg Spiekerkötter als CFO van Organon BioSciences NV is een belangrijke mijlpaal bij het in een aparte onderneming onderbrengen van de activiteiten van Akzo Nobel Pharma.

Voor de Coatings- en Chemicals-activiteiten van Akzo Nobel zijn nieuwe strategische doelen bekendgemaakt, zoals het behouden van de A-credit rating van de onderneming, de intentie sneller te groeien in bepaalde markten en een beoogde operationele ROI (rendement op het geïnvesteerd vermogen) van meer dan 20 procent.

Akzo Nobels verbeterde prestatie op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (CSR) was terug te vinden in het feit dat de onderneming op de prestigieuze Dow Jones Sustainability World Indexes (DJSI) een plaats heeft verworven in de top, naast toonaangevende chemische ondernemingen.

Er werd een eenmalige belastingbate genoteerd van circa EUR 125 mln na een overeenkomst met belastingautoriteiten in diverse landen.

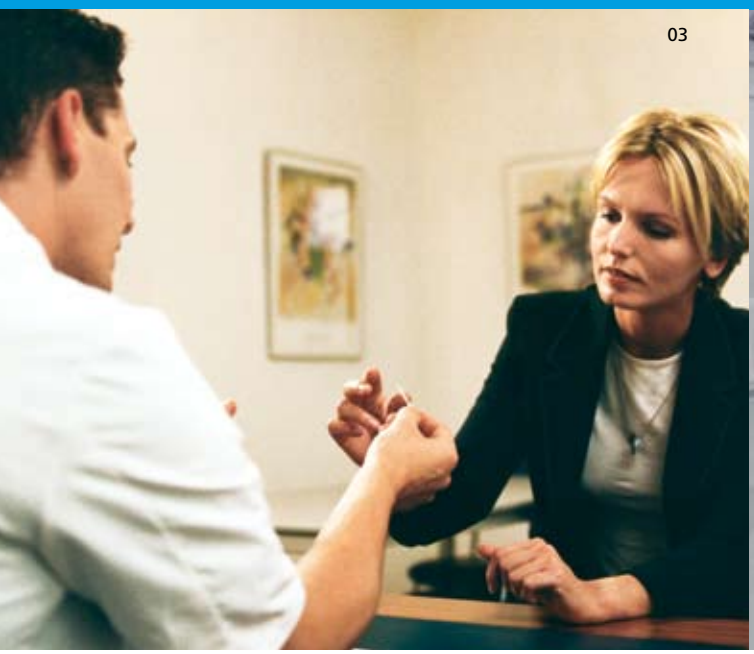
Akzo Nobel Coatings

Belangrijke overnames in 2006 waren onder meer: Sico Inc., de grootste coatings-onderneming van Canada, The Flood Company in de VS, Balakom in Tsjechië en het Oekraïense Khimrezerv.

Akzo Nobel bevestigde haar positie van grootste coatingsproducent ter wereld met de publicatie van het Global Coatings Report 2006, het allereerste wereldwijde overzicht van de coatingsmarkt. (01)

De groeistrategie van de onderneming voor China werd verder opgeschroefd. Highlights waren onder meer de opening van twee nieuwe fabrieken – in Langfang en Jaishan – en de overname van de resterende aandelen in de joint venture Akzo Nobel Chang Cheng Coatings.

Twee activiteiten – Decorative Coatings Europe en Decorative Coatings International – zijn geïntegreerd. Hierdoor kan Akzo Nobel niet alleen profiteren van de wereldwijde omvang van de gecombineerde organisatie op het terrein van technologie, marketing en inkoop, maar ook gebruikmaken van haar omvang en sterke merken op verschillende markten.


03


04

Akzo Nobel Chemicals

De strategische herschikking van Akzo Nobel Chemicals is met succes afgerond. Hiermee is een relatief grote en onsamenhangende reeks bedrijfsactiviteiten omgevormd tot een marktgericht productenpakket met duidelijke focus.

In Delfzijl vond de officiële opening plaats van twee nieuwe chemische fabrieken. Samen zijn zij goed voor de grootste investering op het gebied van chemie ooit door de onderneming in Nederland gedaan – in totaal zo'n EUR 200 mln. Hiermee kwam ook een eind aan Akzo Nobels reguliere chloortransporten in Nederland.

Pulp & Paper Chemicals heeft in China (Guangzhou) een tweede fabriek geopend om de snelgroeiende Chinese papierindustrie beter te kunnen bedienen. Daarnaast tekende Surfactants een marketingovereenkomst met Feixiang Chemicals Ltd., terwijl Functional Chemicals plannen maakte om in juni 2007 in China een nieuwe fabriek voor de productie van polysulfiden te openen. (02)

In het kader van de groeistrategie voor China kondigde Akzo Nobel plannen aan voor de ontwikkeling van een nieuwe multisite in Ningbo (Zuid-China). Deze site, die zowel de Coatings- als Chemicals-activiteiten zal bedienen, kan één van de grootste locaties van de onderneming ter wereld worden.

Organon

De Amerikaanse Food and Drug Administration (FDA) heeft goedkeuring verleend aan Implanon™, het door Organon ontwikkelde anticonceptie-implantaat. (03)

Organons aanvraag voor goedkeuring in de VS van tibolone als behandeling voor vrouwen met overgangsklachten is door de FDA afgewezen.

Organon en Ligand Pharmaceuticals Inc. hebben een overeenkomst getekend voor de beëindiging van de copromotie voor Avinza® en voor de overdracht aan Ligand van alle rechten met betrekking tot Avinza®.

Organon heeft besloten door te gaan met de ontwikkeling van asenapine na het besluit van Pfizer om de samenwerking voor de verdere ontwikkeling van dit nieuwe medicijn te beëindigen.

De door Organon in de VS gelanceerde campagne voor NuvaRing® is een groot succes geworden. De campagne werd genomineerd voor een nationale reclameprijs.

Intervet

Nieuwe productgoedkeuringen waren er voor het PreveNile™-vaccin, het paardenvaccin tegen het West-Nijlvirus dat Intervets groei in de Amerikaanse markt voor gezelschapsdieren verder zal versterken, en voor Zilmax®, een product voor rundvee.

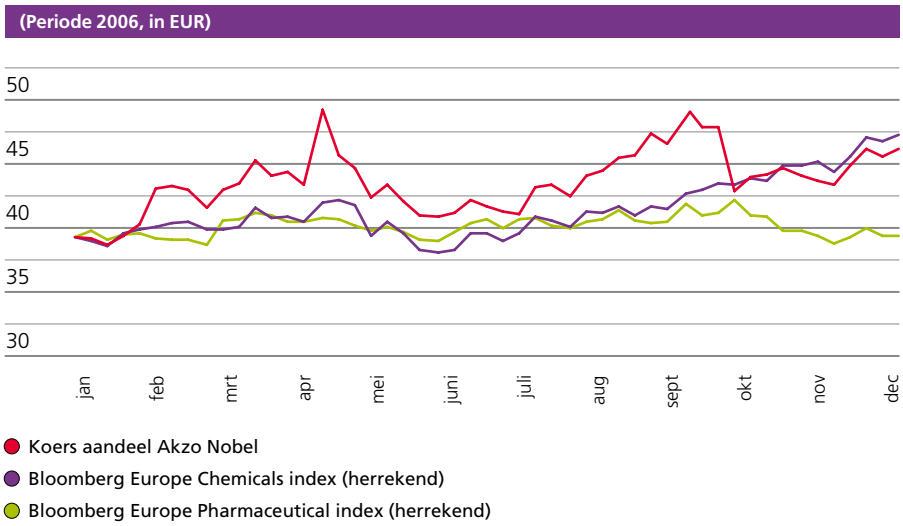
De Europese Unie heeft Intervet een voorwaardelijke licentie gegeven voor het vaccin Nobilis® Influenza H5N2, dat vogels bescherming biedt tegen de uiterst besmettelijke H5N1-variant van de vogelgriep.

Met de verkoop van CRINA SA rondde Intervet de desinvestering van de internationale voedingsadditieven af.

De eerste fase van een ambitieus uitbreidingsprogramma in Boxmeer werd afgerond met de opening van de nieuwe weefselkweekfaciliteit (TCB); de faciliteit wordt gebruikt voor de productie van virale en parasitologische antigenen, voornamelijk gebruikt in vaccins voor gezelschapsdieren. (04)

Informatie voor de aandeelhouder

Ontwikkeling aandeel Akzo Nobel en sectorindices



Beurskoers Akzo Nobel

- **De waarde van het aandeel Akzo Nobel steeg in 2006 met 18%**
- **Opsplitsing van de onderneming goedgekeurd door aandeelhouders**
- **Dividendvoorstel van EUR 1,20**

In 2006 deed het aandeel Akzo Nobel het weer goed met een waardestijging van 18%. De Total Shareholder Return (TSR) voor het volledige jaar, inclusief dividend, kwam uit op 21%. De handelsvolumes van onze gewone aandelen lieten meer dan een verdubbeling zien ten opzichte van voorgaande jaren.

De aandelen Akzo Nobel deden het duidelijk beter dan de Bloomberg European Pharma index en het resultaat was bij benadering gelijk aan de Bloomberg European Chemicals index.

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen stellen een dividend voor van EUR 1,20. De afgelopen vijf jaar was het dividend van Akzo Nobel stabiel op EUR 1,20. Het beleid van de onderneming is 35% tot 40% van het nettoresultaat vóór incidentele posten uit te keren als dividend. Het uitkeringspercentage (dividend in relatie tot het nettoresultaat vóór incidentele posten) fluctueerde de afgelopen vijf jaar tussen de 38% en 43%.

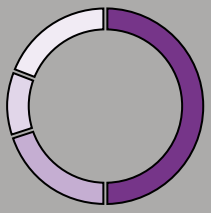
Akzo Nobel hecht grote waarde aan het onderhouden van een open dialoog met de financiële wereld om transparantie te bevorderen. Het management gaf presentaties tijdens een aantal industrie conferenties, naast de bijeenkomsten met investeerders en analisten. In het voorjaar werd een farmadag gehouden voor analisten en investeerders, gevolgd door een dag voor coatings en chemie in het najaar. Beide evenementen vonden plaats in Londen met presentaties van de Raad van Bestuur en Business Unit managers.

Naast de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA), die in april werd gehouden, vond er in september 2006 een Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders (BAVA) plaats, waarin de opsplitsing van de onderneming werd goedgekeurd. Tijdens beide vergaderingen was circa 40% van het aandelenkapitaal vertegenwoordigd.

In Nederland maakt Akzo Nobel gebruik van het Communicatiekanaal Aandeel-houders om de agenda voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders 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. Houders van American Depositary Shares hebben in de VS ook de mogelijkheid om op afstand te stemmen.

De gewone aandelen Akzo Nobel zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam en aan NASDAQ in New York als American Depositary Shares. Voor de financiële kalender en contactgegevens van Investor Relations, zie pagina 130 en 133.

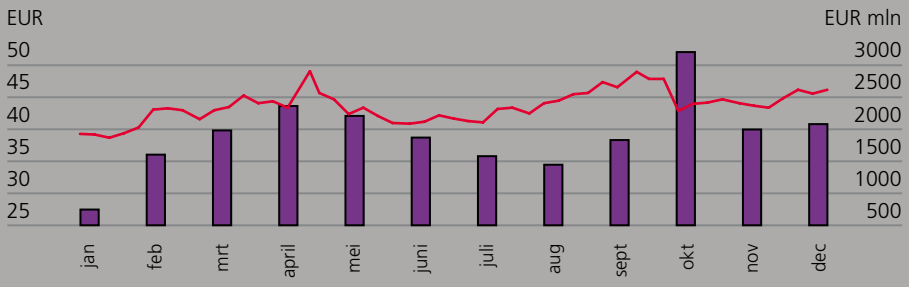
Aandelenspreiding 2006



Ultimo jaar was de spreiding van aandelen Akzo Nobel als volgt:

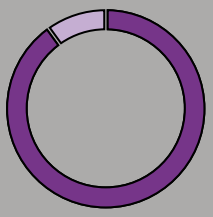
In %	2006	2005
Verenigde Staten	50	59
Nederland	20	18
Verenigd Koninkrijk	11	4
Overige	19	19

Ontwikkeling aandelenkoers en volume in 2006



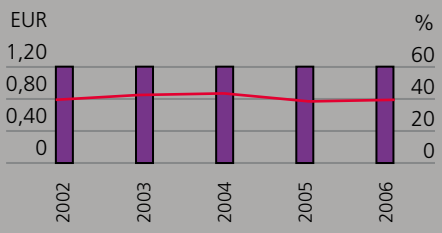
Aandelenkoers (linkeras)
Aandelenvolume in EUR mln (rechteras)

Institutioneel – Particulier



Institutioneel 90%
Particulier 10%

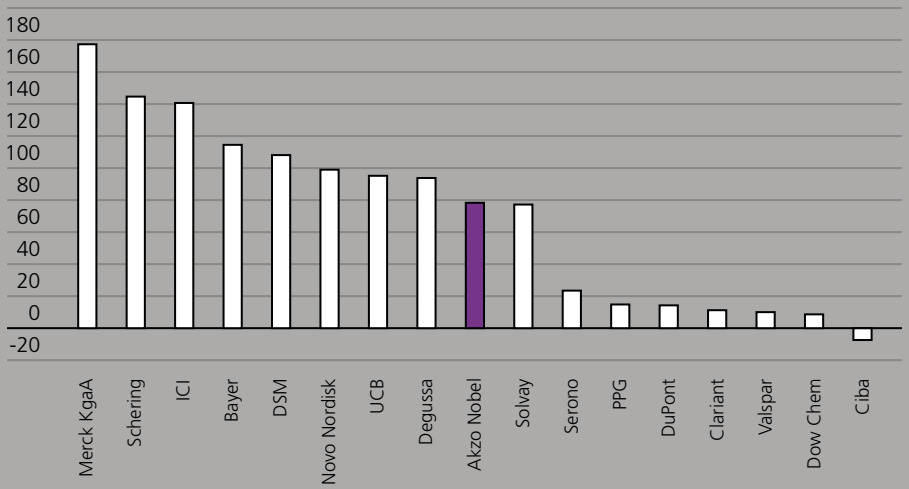
Dividend en uitkeringspercentage



Uitkeringspercentage, in % (rechteras)
Dividend, in EUR (linkeras)

Total shareholder return (TSR)

Akzo Nobel t.o.v. de referentiegroep; 1 januari, 2004 – 31 december 2006 (%)



Voorwoord van de voorzitter



2006 was weer een boeiend en positief jaar voor Akzo Nobel. We hebben aanzienlijke vooruitgang geboekt bij de omvorming van onze onderneming, zowel vanuit strategisch en operationeel oogpunt als in cultureel opzicht, in lijn met onze visie voor de toekomst.

In februari 2006 ontvouwden wij onze plannen om onze Pharma-activiteiten af te splitsen van onze Coatings- en Chemicals-activiteiten, bij voorkeur via een beursgang. We vormen Akzo Nobel om tot twee sterke, zelfstandige ondernemingen: Akzo Nobel, gericht op coatings en chemicals en Organon BioSciences, gericht op humane en veterinaire farma. De aankondiging werd goed ontvangen door onze medewerkers en aandeelhouders, en de voorbereidingen verlopen voorspoedig.
In juli kregen wij positief advies van onze Centrale Ondernemingsraad en in augustus maakten wij onze plannen bekend om de beursgang begin 2007 ten uitvoer te brengen. We zullen in eerste instantie 20% tot 30% van de aandelen naar de beurs brengen. De overige aandelen zullen dan binnen twee tot drie jaar volgen. Tijdens een Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders in september toonden onze aandeelhouders een overweldigende blijk van vertrouwen: 99,99% stemde vóór de opsplitsingsplannen. Tegelijkertijd hebben velen binnen onze onderneming hard gewerkt aan het opzetten en realiseren van de nieuwe organisatie voor Organon BioSciences, die nu in de start-blokken staat om haar eigen weg te gaan.
Op 28 februari 2007 werd de beslissing genomen Organon BioSciences af te splitsen door de notering van een minderheids-aandeel aan Euronext Amsterdam.

Een andere belangrijke ontwikkeling in 2006 was dat wij de strategische herschikking van onze Chemicals-activiteiten succesvol hebben afgerond. Er is veel bereikt sinds 2004, toen wij voor het eerst het besluit namen ons productenpakket te rationaliseren en ons te richten op vijf platformen voor groei. De meeste Chemicals-activiteiten laten nu weer gezonde resultaten zien, waardoor zij zich kunnen richten op uitbreiding van hun activiteiten door investeringen en acquisities.

Bij Coatings hebben wij onze wereldwijde leiderschapspositie verder versterkt. Niet alleen hebben we een aantal mooie, innovatieve producten gelanceerd, maar we hebben wereldwijd ook een aantal toponderneming overgenomen en in verscheidene landen nieuwe locaties gebouwd.

Operationeel hebben we ook flinke vooruitgang geboekt bij de verbetering van het resultaat van de onderneming. Niet alleen slaagden wij erin voor de hele portfolio een sterke omzetgroei te realiseren, ook de operationele resultaten verbeterden bij alle activiteiten. Dit resultaat betekent dat wij onze belangrijkste operationele doelstellingen voor het jaar hebben gehaald.

Natuurlijk kende 2006 ook zijn teleurstellingen. Livial® kreeg van de Food and Drug Administration in de VS geen goedkeuring voor de Amerikaanse markt. Ook ondervonden we enige vertraging bij de ontwikkeling van asenapine, een veelbelovend product in de pijplijn van Organon, en trok onze partner voor asenapine, Pfizer, zich terug. Hoewel onze activiteiten over het algemeen een gezonde ontwikkeling

lieten zien werd er bij Coatings onvoldoende vooruitgang geboekt met de verbetering van de resultaten bij ons onderdeel Decorative Coatings, vooral in de detailhandel van enkele grotere Europese landen. Bij Chemicals kregen we te maken met onverwachte operationele problemen tijdens de ingebruikname van de nieuwe MCA-fabriek in Delfzijl. Hierdoor vielen de resultaten van Functional Chemicals nogal tegen. Ik kan u verzekeren dat we hard werken om met succes al deze uitdagingen het hoofd te bieden en we zijn optimistisch over onze mogelijkheden om aanzienlijke verbeteringen door te voeren op deze terreinen.

In 2006 werkten veel medewerkers binnen onze decentrale onderneming keihard om te kunnen voldoen aan de hoge eisen van SOX 404. We kunnen onze formele verklaring op Form 20-F afgeven en ik ben daarom vooral zeer trots op de vele hardwerkende medewerkers die, vaak naast hun andere zware taken, met grote inzet en energie dit jaar veel tijd hebben moeten spenderen aan dit veeleisende proces.

We hebben ook aanzienlijke vooruitgang geboekt bij onze voortdurende inspanningen om een zogeheten "talent factory" op te zetten bij Akzo Nobel. Zo hebben we nu de wereldwijde introductie van ons systeem voor de beoordeling en loopbaan-ontwikkeling van medewerkers voltooid. Daarnaast hebben we in 2006 de allereerste wereldwijde enquête onder onze medewerkers gehouden. Deze verschafte leidinggevenden op alle niveaus belangrijke feedback over hoe we in de ogen van onze medewerkers de onderneming managen. Het onderzoek bood ons daarmee een prima gelegenheid te bepalen op welke gebieden wij verbeteringen moeten doorvoeren.

Het is ook een zeer productief jaar geweest voor onze initiatieven op het gebied van Corporate Social Responsibility. Op de prestigieuze Dow Jones Sustainability World Indexes (DJSI) verwierf Akzo Nobel een plaats tussen de top van chemiebedrijven. Verder krijgt het Community Program steeds meer body en dit heeft inmiddels al de levens van tienduizenden mensen over de hele wereld verbeterd.

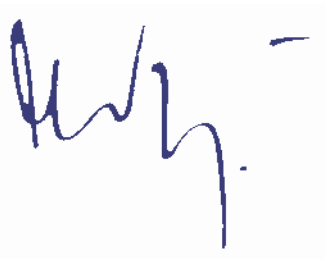
Er is veel werk verzet en er zijn moeilijke beslissingen genomen om de onderneming klaar te stomen voor de enorme transformatie die voor ons ligt. Nu wij onze belangrijkste operationele doelstellingen voor 2006 hebben gehaald, inclusief de verdere omzetgroei in alle segmenten en de versnelling van onze expansiestrategie, zijn we 'Fit for the future'. We verkeren in een sterke positie om versneld winstgevende groei te realiseren. We kunnen nu het nieuwe Akzo Nobel positioneren als een van de leidende en meest gerespecteerde industriële ondernemingen ter wereld en Organon BioSciences neerzetten als een veelbelovende nieuwe en zelfstandige biotechonderneming. Beide zullen uiterst gefocuste organisaties worden, die klaar zijn voor expansie.
De succesvolle realisatie van onze groeiambities zal leiden tot een aanzienlijke waardecreatie.

De strategische wijzigingen die binnen Akzo Nobel plaatsvinden, waaronder de geplande verplaatsing van ons hoofdkantoor naar Amsterdam in juli 2007, hebben allemaal tot doel de onderneming in staat te stellen te profiteren van de enorme wereldwijde groei-mogelijkheden. Het lijdt geen twijfel dat 2006 een succesvol jaar was en een keerpunt betekende, een jaar waarin we onze klantgerichtheid verbeterden en een continue stroom innovatieve nieuwe producten op de markt brachten. Nu is het echter tijd om vooruit te kijken en met de opsplitsing nabij ziet de toekomst er uitdagender uit dan ooit.

Akzo Nobel is goed gepositioneerd voor winstgevende groei, daarbij gesteund door gunstige signalen over de wereldeconomie. Vooropgesteld dat zich geen grote discontinuïteiten voordoen, denkt Akzo Nobel in goede vorm te verkeren om bovengemiddeld te groeien en het rendement bij coatings en chemie verder te verbeteren.

Tot slot spreken wij het vertrouwen uit dat de voorgestelde afsplitsing van onze farmaceutische activiteiten de waarde voor aandeelhouders verder zal vergroten.

Mijn collega's in de Raad van Bestuur en ik zijn er trots op leiding te mogen geven aan onze hardwerkende en toegewijde medewerkers in wat belooft een uitdagend nieuw tijdperk te worden van verdere prestaties op topniveau.



Hans Wijers
Voorzitter van de Raad van Bestuur

Strategie

Algemeen

Akzo Nobel is een multiculturele en wereldwijd opererende onderneming met uiteenlopende activiteiten op het gebied van coatings en chemische producten, en humane en veterinaire geneesmiddelen. We streven ernaar bovengemiddelde economische waarde te creëren over de conjunctuurcyclus. We willen getalenteerde, ambitieuze mensen aantrekken, die er trots op zijn voor ons bedrijf te werken. We willen een onderneming zijn die in de samenleving wordt gerespecteerd.

Bij de toewijzing van middelen richten we ons op het verkrijgen van duurzaam leidende posities, wat zich vertaalt in aantrekkelijke groei, een rentabiliteit die beduidend hoger ligt dan de kapitaalkosten en een aanzienlijke operationele cashflow. We hanteren een actief herstructureringsbeleid om deze doelen te halen en activiteiten die niet aan de criteria voldoen, stoten we af.

We realiseren een voorsprong op onze concurrenten door de klantgerichtheid en ondernemingsgeest van onze decentrale business units te combineren met de schaalvoordelen en kracht van onze mondiale organisatie, waarmee we toegang hebben tot de wereldwijde kapitaalmarkten, managementtalenten, de beste managementpraktijken en inkoopkracht.

Onze diep in de organisatie verankerde Business Principles tonen onze sterk internationaal georiënteerde cultuur. Ze vormen een leidraad in de complexe, steeds veranderende wereldwijde omgeving waarin we actief zijn.

Na zorgvuldige afweging van alle opties voor de toekomst van de activiteiten van Akzo Nobel zijn we tot de conclusie gekomen dat het voor alle onderdelen van de onderneming het beste is om Organon en Intervet af te splitsen van de Coatings- en Chemicals-activiteiten.

Het gezamenlijke management is ervan overtuigd dat afsplitsing, bij voorkeur via een beursgang van Organon/Intervet op Euronext Amsterdam, het beste is om de aandeelhouderswaarde te vergroten. Hierdoor zal een nieuwe, zelfstandige onderneming ontstaan: Organon BioSciences.

In 2006 hebben we voorbereidingen getroffen voor de afsplitsting van Organon BioSciences. In juli ontvingen we een positief advies van de Centrale Ondernemingsraad over de voor Nederland relevante aspecten en in september kregen we brede steun tijdens een Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

We streven ernaar 20%-30% van Organon BioSciences begin 2007 naar de Amsterdamse beurs te brengen. Het is de bedoeling dat de afsplitsing binnen twee tot drie jaar is afgerond.

Coatings en Chemicals

We zijn wereldleider in coatings en voorzien de meeste marktsegmenten van verven en lakken voor consumenten en industriële gebruikers.

We richten ons op groei in de opkomende markten in Azië, Oost- en Midden-Europa, en Zuid- en Midden-Amerika door autonome groei en overnames. Met selectieve acquisities willen we ook onze aanwezigheid in de traditionele markten blijven versterken.

We willen de wereldleider in coatings blijven en onze leiderschapspositie consolideren op al onze afzetmarkten en in de belangrijkste geografische gebieden. We willen deelnemen aan de consolidatie van de coatingsindustrie, een proces dat volgens ons onvermijdelijk is door de steeds verdere globalisering van onze leveranciers en afnemers.

Door ons mondiale bereik kunnen we onze leidende technologische posities verder ontwikkelen. We voeren onze investeringen in R&D steeds verder op, naar 3,5% van de totale omzet. Onze toenemende innovatieve inspanningen leiden tot een betere differentiatie van onze activiteiten in de zeer concurrerende markten waarin we opereren. Ook gebruiken we onze schaalgrootte bij de inkoop van grondstoffen om onze marges veilig te stellen.

We hebben onze Chemicals-portfolio gestroomlijnd en concentreren ons nu op de groei van winstgevende activiteiten die zich richten op selectieve strategische markten. Wij hebben niet-kernactiviteiten afgestoten en ondersteunende structuren rond geselecteerde platformen gerationaliseerd.

We richten ons op winstgevende groei in die marktsegmenten waar we een voorsprong hebben op onze concurrenten en ook op de lange termijn een bovengemiddeld rendement kunnen behalen.

We hebben onze activiteiten ondergebracht in vijf platformen voor groei: Pulp & Paper Chemicals, Base Chemicals, Functional Chemicals, Surfactants en Polymer Chemicals. In 2006 hebben we de desinvestering van de overgebleven niet-kernactiviteiten bijna afgerond.

We hebben de ambitie om onze leidende positie in selectieve markten te versterken door te investeren in organische groei en door deel te nemen in de consolidatie van de industrie.

Binnen ons totale productenpakket houden we onze activiteiten in de traditionele markten voortdurend tegen het licht om te zien hoe de productiviteit kan worden verhoogd. Ook streven we naar een betere benutting van het operationele werkkapitaal, vooral in bepaalde sectoren van onze coatingsactiviteiten.

Op de middellange termijn streven we ernaar:
- bovengemiddeld te groeien in de markten waarin wij actief zijn en
- een operationele ROI van meer dan 20% te realiseren.



Raad van Bestuur
van links naar rechts:

Rob Frohn (1960, Nederlander)
CFO

Toon Wilderbeek (1950, Nederlander) *
Lid van de Raad van Bestuur,
verantwoordelijk voor Pharma

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

Hans Wijers (1951, Nederlander)
CEO
Lid van de Raad van Bestuur,
verantwoordelijk voor Coatings

* Teruggetreden op 28 februari 2007

Pharma

Ter voorbereiding op de afsplitsing hebben we onze farmaceutische activiteiten ondergebracht in een houdstermaatschappij: Organon BioSciences.

Organon BioSciences is een mondiaal opererende biofarmaceutische onderneming die innovatieve producten ontwikkelt, produceert en verkoopt en zich richt op selectieve therapeutische gebieden van de humane farma en breed actief is op het gebied van de diergeneeskunde. Onze producten hebben leidende posities in de gynaecologie, vruchtbaarheidsbehandelingen, speciale gebieden van de anesthesie en in diergeneeskunde. Organon, onze activiteit voor de humane farma, telt momenteel vijf producten in de laatste klinische ontwikkelingsfase en heeft onlangs van de Amerikaanse Food and Drug Administration (de FDA) goedkeuring verkregen voor het middel Implanon®. Intervet, onze diergeneeskundige activiteit, is de nummer drie in de wereld op het gebied van de diergeneeskunde, gemeten naar de totale omzet over 2006, en beschikt over een uitgebreide productpijplijn met aantrekkelijke mogelijkheden. We zijn van mening dat onze leidende posities op deze terreinen, onze sterke pijplijn, vooral in de neurologie, en onze toegenomen focus op de ontwikkeling van biotechproducten, waaronder humane vaccins, ons een uitstekende uitgangspositie bieden voor blijvende groei.

Ons strategische doel is de sterke aspecten van Organon en Intervet binnen hun bestaande kernactiviteiten verder te ontwikkelen. Daarnaast streven we ernaar onze capaciteiten op het terrein van de biotechnologie uit te breiden en voort te bouwen op onze innovatieve reputatie met betrekking tot zowel nieuwe biologische als chemische entiteiten. Om deze strategische doelen te bereiken willen wij:

- onze groei voortzetten via innovatie
- onze sterke aspecten op de kerngebieden van de humane farma verder ontwikkelen
- onze biotechmogelijkheden uitbreiden naar nieuwe therapeutische gebieden binnen de humane farma
- voortbouwen op onze brede basis als marktleider in de diergeneeskunde
- de mogelijke synergie benutten tussen onze humane en veterinaire geneeskundige activiteiten
- onze portfolio en pijplijn verder versterken door licentieovereenkomsten en overnames op terreinen waarop wij reeds actief zijn.

Met een afsplitsing begin 2007 willen we waarde creëren voor onze aandeelhouders. We verwachten dat een zelfstandige beursnotering de transparantie van de waarde van zowel onze farmaceutische als van onze coatings/chemicals-activiteiten bevordert. We verwachten dat de afsplitsing binnen twee tot drie jaar volledig zal zijn afgerond.

Financieringsdoelstellingen

Om duurzame groei van onze activiteiten te garanderen en expansie te kunnen financieren, willen we een sterke balans houden. We streven naar een goede spreiding in het aflossingsschema van onze langlopende leningen en een sterke liquiditeitspositie.

We willen onze ‘single A credit rating’ behouden.

Verslag van de Raad van Bestuur

Financiële highlights

In EUR mln	2006	2005	Δ%
Totale omzet	**13.737**	13.000	6
EBITDA vóór incidentele posten	**1.862**	1.721	
EBIT vóór incidentele posten	**1.310**	1.152	14
Bedrijfsresultaat (EBIT)	**1.462**	1.486	
Financieringsbaten en -lasten	**–111**	–156	
Aandeel in resultaat geassocieerde ondernemingen	**89**	6	
Belastingen over het resultaat	**–258**	–338	
Nettoresultaat	**1.153**	961	20
Winst per aandeel	**4,02**	3,36	
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	**1.899**	1.358	40
Investeringsuitgaven	**529**	514	
Afschrijvingen	**552**	569	
Geïnvesteerd vermogen ultimo	**8.060**	8.007	
Nettoschuldenlast ultimo	**1.090**	1.573	

Algemeen financieel overzicht

6% omzetstijging; recordnetto-resultaat van EUR 1,15 miljard

- Groei bij alle segmenten – totale omzet 6% hoger
- Operationele resultaten 14% gestegen
- Recordjaar – nettoresultaat van EUR 1,15 miljard – 20% omhoog
- Incidentele posten – positieve bijdrage van EUR 152 mln (2005: EUR 334 mln).
- Sterke kasstroom – kasstroom uit bedrijfsactiviteiten EUR 0,5 miljard hoger
- Dividend – voorstel aan aandeelhouders: EUR 1,20 per aandeel
- Akzo Nobel is 'Fit for the future'.

Coatings – sterke omzetgroei van 12%; EBIT vóór incidentele posten 22% hoger

- Totale omzet 12% omhoog, waarvan 4% door acquisities
- Sterke EBIT-marge van 8,3%, ondanks hogere grondstofprijzen
- Industrial activities, Marine & Protective Coatings – sterke prestatie
- Car Refinishes – herstructurering succesvol, weer op koers
- Decorative Coatings – druk op marges in traditionele markten
- Toenemende besparingen door herstructureringen in bestaande markten
- Verdere acquisities en investeringen in opkomende markten.

Chemicals – 5% autonome groei; stabiele EBIT op hoog niveau

- Totale omzet van doorlopende activiteiten 5% omhoog
- EBIT-marge gestegen naar 9,2%
- Polymer, Base en Pulp & Paper Chemicals – sterke prestatie
- Functional Chemicals – opstartproblemen bij productie worden aangepakt
- Aanhoudende druk van energie- en grondstofprijzen
- Succesvolle herschikking van de portfolio; desinvesteringsprogramma bijna afgerond.

Totale omzet

(in % t.o.v. 2005)

	Totaal	Afzet	Prijs	Valuta-omrekening	Acquisities/ desinvesteringen
Coatings	12	6	2	–	4
Chemicals	–2	1	4	–	–7
Organon	8	8	–	–	–
Intervet	3	6	–	–	–3
Akzo Nobel	**6**	**4**	**2**	**–**	**–**

Organon – 8% volumegroei; EBIT vóór incidentele posten 34% hoger

- Totale jaaromzet – 8% hoger
- EBIT vóór incidentele posten 34% gestegen, ondanks hogere uitgaven voor marketing en R&D
- NuvaRing® – omzet en marktaandeel nemen gestaag toe
- Recordjaar voor vruchtbaarheidsproduct Puregon®/Follistim®
- Anesthesie – Esmeron® en Anzemet® presteren goed
- Asenapine – Organon zet ontwikkeling voort.

Intervet – 6% autonome groei

- Totale omzet – sterke autonome groei van 6% in alle regio's en bij alle producten
- EBIT-marge van 18,9%
- Goedkeuringen voor Zilmax® en PreveNile™
- Hogere marketing- en voorraadkosten vanwege toekomstige productlanceringen
- Toename productiekosten – IT en overname van fabriek voor MKZ-vaccin
- Desinvestering voedingsadditieven voltooid.

6% omzetstijging; recordnettoresultaat van EUR 1,15 miljard

De totale omzet bedroeg EUR 13,7 miljard, een stijging van 6% ten opzichte van vorig jaar. Dit was vooral te danken aan autonome (vooral volume)groei in alle segmenten. Coatings liet een sterke groei van 12% zien, waarvan 4% werd verkregen door recente acquisities. De totale omzet van de doorlopende activiteiten van Chemicals behaalden een robuuste groei van 5%, vooral dankzij hogere verkoopprijzen. Organon realiseerde een omzetgroei van 8%, dankzij de sterke omzet van NuvaRing® en vruchtbaarheidsproducten. Intervet presteerde goed in alle regio's en bij alle productlijnen en behaalde 6% autonome groei. Per saldo had de omrekening van valuta's geen effect op de totale omzet over het volledige jaar.

Verslag van de Raad van Bestuur

Segmentinformatie en incidentele posten

In EUR mln	2006		2005		Δ%
Totale omzet					
Coatings	**6.209**		5.555		12
Chemicals	**3.809**		3.890		–2
Organon	**2.611**		2.425		8
Intervet	**1.125**		1.094		3
Onderlinge leveringen/overige	**–17**		36		
Totaal		**13.737**		13.000	6
Bedrijfsresultaat (EBIT) vóór incidentele posten					
Coatings	**518**		423		22
Chemicals	**351**		351		–
Organon	**362**		270		34
Intervet	**213**		209		2
Overige	**–134**		–101		
Totaal		**1.310**		1.152	14
EBIT-marge, in %	**9,5**		8,9		
Bedrijfsresultaat (EBIT)					
Coatings	**604**		384		57
Chemicals	**362**		312		16
Organon	**354**		415		–15
Intervet	**219**		238		–8
Overige	**–77**		137		
Totaal		**1.462**		1.486	–2
EBIT-marge, in %	**10,6**		11,4		
Incidentele posten:					
Bijzondere baten	**55**		571		
Resultaat op desinvesteringen	**213**		44		
Herstructureringslasten en bijzondere waardevermindering	**–112**		–169		
Kosten in verband met grote juridische, antitrust- en milieuzaken	**–4**		–112		
Totaal incidentele posten		**152**		334	
IAS 39 fair value-aanpassingen	**–26**		26		

De EBIT vóór incidentele posten bedroeg EUR 1.310 mln, een stijging van EUR 158 mln ofwel 14% ten opzichte van 2005. De EBIT-marge was 9,5% (2005: 8,9%). Organon, met een toename van EUR 92 mln (34%) en Coatings, met een stijging van EUR 95 mln (22%) namen hierbij het voortouw. Het bedrijfsresultaat van Intervet was EUR 4 mln hoger (2%), terwijl Chemicals ondanks desinvesteringen de EBIT op hetzelfde niveau handhaafde. De EBIT voor het jaar nam 2% af, van EUR 1.486 mln naar EUR 1.462 mln, bij een EBIT-marge van 10,6% (2005: 11,4%).

Per saldo droegen de incidentele posten EUR 152 mln bij. Dit was EUR 182 mln lager dan in het voorgaande jaar. De speciale bate van EUR 55 mln was vooral te danken aan een wijziging in de regeling voor de vergoeding van ziektekosten na pensionering in de VS en de overgang naar een regeling met vaste toezeggingen voor bepaalde pensioenregelingen in dat land. Het resultaat op desinvesteringen van EUR 213 mln vloeide voort uit de verkoop van een Coatings-fabriek bij Barcelona en het desinvesteringsprogramma bij Chemicals. In verband met verscheidene herstructureringsactiviteiten bij Coatings en Chemicals werden herstructureringslasten en bijzondere waardeverminderingen geboekt van EUR 112 mln. Wijzigingen in de voorzieningen voor antitrust- en milieuzaken resulteerden per saldo in een last van EUR 4 mln.
In 2005 leverden de incidentele posten een winst op van EUR 334 mln, vooral dankzij de schikking van bepaalde zaken bij Organon, wijzigingen in de Nederlandse regelingen voor pensioenen en overige vergoedingen na pensionering en herstructureringslasten en bijzondere waardeverminderingen.

De financieringsinkomsten en -uitgaven namen af van EUR 156 mln in 2005 tot EUR 111 mln in 2006 vanwege lagere rentelasten voor de verdiscontering van voorzieningen. De rente van de nettoschuldenlast was ook lager dankzij een afname van de nettoverplichtingen (2006: EUR 95 mln; 2005: EUR 115 mln). De interestdekking verbeterde van 9,5 tot 13,2. De EBITDA-dekking bedroeg 18,1 (2005: 13,2).

Het aandeel in de winst van ondernemingen waarin wordt deelgenomen was EUR 89 mln, EUR 83 mln hoger dan in 2005.
De operationele resultaten van deze deelnemingen stegen naar EUR 50 mln (2005: EUR 43 mln). In 2006 waren deze resultaten inclusief een incidentele bate van EUR 39 mln, vooral met betrekking tot Acordis, terwijl er in 2005 een netto incidentele last van EUR 37 mln werd geboekt, hoofdzakelijk vanwege de bijzondere waardevermindering van Methanor.

Belastingen over het resultaat waren inclusief een eenmalige belastingbate van circa EUR 125 mln. Deze bate was het gevolg van een overeenkomst met de belasting-autoriteiten in diverse landen over interne verrekeningen met betrekking tot de corporate aangifte van belastingen over het resultaat voor een periode van bijna tien jaar. Exclusief deze bate kwam het belastingtarief voor 2006 uit op 28% en dit was hoger dan in het voorgaande jaar (2005: 25%).

Het nettoresultaat steeg EUR 192 mln (20%), van EUR 961 mln naar EUR 1.153 mln, wat neerkomt op EUR 4,02 per aandeel (2005: EUR 3,36). Exclusief incidentele posten bedroeg het nettoresultaat EUR 872 mln, 19% hoger dan de EUR 735 mln in 2005.

Economic Value Added (EVA®)[1]

EVA wordt berekend door het nettobedrijfsresultaat na belasting te verminderen met een kapitaallast die aangeeft welk gemiddelde rentabiliteit investeerders verwachten. Met ingang van 2005 is de definitie van EVA-kapitaal gewijzigd om de relatie met de definitie van het geïnvesteerd vermogen van de onderneming duidelijker te maken. Ook heeft de onderneming het principe verlaten dat incidentele posten permanent aan het EVA-kapitaal zouden moeten worden toegevoegd. Vanaf 2005 worden deze afgeschreven, in het algemeen over een periode van drie jaar.

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 opneming van alleen de servicekosten voor pensioenen.

In 2006 kwam de EVA uit op EUR 455 mln.

Personeelsoverzicht

Aantal medewerkers

	31 december 2006	Herstructureringen	Acquisities/ desinvesteringen	Overige wijzigingen	31 december 2005
Coatings	31.660	–620	1.970	1.110	29.200
Chemicals	9.680	–300	–1.230	–220	11.430
Organon	1.,710	–200	–260	70	14.100
Intervet	5.370	–40	–	150	5.260
Other	1.460			110	1.350
Akzo Nobel	**61.880**	**–1.160**	**480**	**1.220**	**61.340**

Toename aantal medewerkers in opkomende markten – herstructurering in traditionele markten
Ultimo 2006 telde de onderneming 61.880 medewerkers, vergeleken met 61.340 ultimo 2005. De groei van onze activiteiten in opkomende markten resulteerde in een uitbreiding van het aantal medewerkers met 1.220, terwijl herstructureringen bij Coatings, Chemicals en Organon in de traditionele markten leidden tot een vermindering met 1.160. Acquisities (2.000) en desinvesteringen (1.520) zorgden per saldo voor een toename van 480 medewerkers.

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

Verslag van de Raad van Bestuur

Verkort geconsolideerd overzicht van kasstromen

In EUR mln	2006		2005[1]	
Periodewinst	**1.182**		998	
Aanpassingen tot kasstroom uit bedrijfsactiviteiten				
Afschrijvingen	**552**		569	
Bijzondere waardeverminderingen	**29**		132	
Financieringsbaten en -lasten	**111**		156	
Aandeel in resultaat geassocieerde ondernemingen	**–79**		–17	
Belastingen over het resultaat	**258**		338	
Bedrijfsresultaat vóór mutaties in werkkapitaal en voorzieningen		**2.053**		2.176
Mutaties in werkkapitaal	**90**		–248	
Mutaties in voorzieningen	**–262**		–598	
Overige	**18**		28	
		–154		–818
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		**1.899**		1.358
Betaalde rente	**–213**		–220	
Betaalde belastingen	**–366**		–391	
Winst op desinvesteringen vóór belastingen	**–213**		–44	
		–792		–655
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten		**1.107**		703
Investeringsuitgaven	**–529**		–514	
Investeringen in immateriële vaste activa	**–12**		–67	
Ontvangen rente	**112**		109	
Terugbetalingen van geassocieerde deelnemingen	**–**		27	
Ontvangen dividenden	**37**		19	
Acquisities van geconsolideerde deelnemingen [2]	**–326**		–55	
Opbrengst verkochte belangen [2]	**371**		64	
Leningen aan APF [3]	**19**		–150	
Overige mutaties in vaste activa	**20**		53	
Nettokasstroom aangewend voor investeringen		**–308**		–514
Mutaties in leningen	**–58**		–188	
Aandelenuitgifte	**40**			
Dividenden	**–369**		–366	
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		**–387**		–554
Nettomutatie liquide middelen		**412**		–365
Liquide middelen begin boekjaar		**1.486**		1.811
Koersverschil op liquide middelen en effect van IAS 32 en 39		**–27**		40
Liquide middelen einde boekjaar		**1.871**		1.486

[1] Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden [2] Onder aftrek van de liquide middelen van de verworven cq. verkochte belangen [3] Akzo Nobel Pensioenfonds in Nederland

Sterke kasstroom – kasstroom uit bedrijfsactiviteiten EUR 0,5 miljard hoger
In 2006 steeg het saldo liquide middelen met EUR 0,4 miljard, vergeleken met een daling van EUR 0,4 miljard in 2005. Deze toename werd gerealiseerd door een verbetering van de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten, die met EUR 0,5 miljard steeg naar EUR 1,9 miljard.

De investeringsuitgaven bedroegen EUR 529 mln, EUR 15 mln hoger dan het niveau van 2005. De investeringsuitgaven bedroegen 106% van de afschrijvingen. Er werd gericht geïnvesteerd in opkomende markten, vooral in China en Midden- en Oost-Europa, waar de groei hoog bleef en waar we diverse nieuwe fabrieken geopend hebben. De investeringen bij Chemicals hadden onder andere betrekking op projecten in Nederland en Zweden.

Het geïnvesteerd vermogen ultimo 2006 bedroeg EUR 8,1 miljard, een stijging van EUR 0,1 miljard ten opzichte van vorig jaar. Het werkkapitaal daalde met EUR 0,1 miljard, hoewel de totale omzet van de onderneming met 6% steeg.

In 2006 daalde de nettoschuldenlast met EUR 0,5 miljard naar EUR 1,1 miljard. Het vermogen steeg EUR 0,7 miljard als gevolg van ingehouden winst. Hierdoor verbeterde de gearing ultimo 2006 tot 0,26 (ultimo 2005: 0,44).

Interne controleprocedures

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en 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 de Business Principles, Corporate Directives en Authority Schedules, maar ook een aantal specifieke maatregelen, zoals een risicomanagementsysteem, een controle-systeem en een procedure met 'letters of representation', die door 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. Om de controle op naleving van wetten en externe en interne regels te ondersteunen is een Compliance-commissie geformeerd. De individuele onderdelen van bovenstaande interne controlemechanismen zijn in lijn met het COSO Enterprise Risk Management Framework.

Hoewel de Raad van Bestuur constant werkt aan 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 2006 goed hebben gewerkt en
- ook in 2007 goed zullen werken.

Wat betreft de naleving door de onderneming van de regels voor interne controle op de financiële rapportage voortvloeiend uit de Sarbanes-Oxley-wet in de VS, waarvan het beoordelingsproces nog niet was voltooid op het moment van publicatie van dit jaarverslag, wordt verwezen naar de certificering vereist door Artikel 404 van deze wet, welke beschreven zal worden in het financiële verslag van de onderneming op Form 20-F, dat later dit jaar verschijnt. Zie voor een uitgebreide beschrijving van het risico-managementsysteem met betrekking tot de strategische, operationele en nalevingsrisico's en de belangrijkste risicofactoren het hoofdstuk Risicomanagement (pagina 64 en 65).

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

Dividendvoorstel: EUR 1,20 per gewoon aandeel

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2007 zal een dividend van EUR 1,20 per gewoon aandeel worden voorgesteld. In oktober 2006 is hiervan al een interim-dividend van EUR 0,30 gedeclareerd en betaalbaar gesteld. Dit voorstel resulteert bij aanvaarding in een dividenduitkering van EUR 344 mln, wat neerkomt op een uitkeringspercentage van 39% van het nettoresultaat vóór incidentele posten. Dit ligt binnen de normale marge van 35%-40%, zoals bepaald in ons dividendbeleid. Onder voorbehoud van goedkeuring van dit dividendvoorstel door de aandeelhouders zal het aandeel Akzo Nobel vanaf 27 april 2007 ex dividend noteren. Het slotdividend zal op 7 mei 2007 betaalbaar worden gesteld.

Positief over 2007

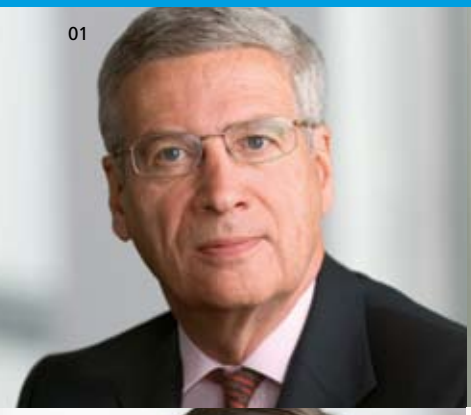
Akzo Nobel is goed gepositioneerd voor winstgevende groei, daarbij gesteund door gunstige signalen over de wereldeconomie. Vooropgesteld dat zich geen grote discontinuïteiten voordoen, denkt Akzo Nobel in goede vorm te verkeren om bovengemiddeld te groeien en het rendement bij Coatings en Chemicals verder te verbeteren. Tot slot spreekt Akzo Nobel het vertrouwen uit dat de voorgestelde afsplitsing van haar farmaceutische activiteiten de waarde voor aandeelhouders verder zal vergroten.

De Raad van Bestuur

Arnhem, 28 februari 2007

Pagina 22 tot en met 65 vormt een integraal onderdeel van het Verslag van de Raad van Bestuur.

Raad van Commissarissen


01


02


03


04


05


06

01 Maarten van den Bergh [1,2]

(1942, Nederlander)

Voorzitter	
Eerste benoeming	2005
Huidige termijn	2005 – 2009

Voormalig President van de Koninklijke Nederlandsche Petroleum Maatschappij; Voormalig vicevoorzitter 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, BT Group plc.

02 Karel Vuursteen [3,7]

(1941, Nederlander)

Vice-voorzitter	
Eerste benoeming	2002
Huidige termijn	2006 – 2010

Voormalig voorzitter van de Raad van Bestuur van Heineken; Plaatsvervangend voorzitter en lid van de Raad van Beheer van Heineken Holding; Lid van de Raad van Commissarissen van ING Group; Lid van de Raad van Commissarissen van Henkel en lid van de Advisory Board van CVC Capital Partners Nederland.

03 Virginia Bottomley [2,3]

(1948, Britse)

Eerste benoeming	2000
Huidige termijn	2004 – 2008

Voormalig Minister van Gezondheid 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; Executive Director van Odgers Ray & Berndtson; Bewindvoerder van The Economist newspaper.

04 Kees van Lede

(1942, Nederlander)

Eerste benoeming	2003
Huidige termijn	2003 – 2007

Voormalig Voorzitter van de Raad van Bestuur van Akzo Nobel; Voorzitter van de Raad van Commissarissen van Heineken; Lid van de Raad van Commissarissen van Philips Electronics en Stork[8]; Nonexecutive Director van Air Liquide, Reed Elsevier, Sara Lee Corp. en Air France/KLM; Voorzitter van de Board of Directors van INSEAD en Senior Advisor voor Europa van JP Morgan Chase plc.

05 Alain Mérieux

(1938, Fransman)

Eerste benoeming	2002
Huidige termijn	2006 – 2009

Bestuursvoorzitter van bioMérieux; Director van Eurazeo en Compagnie Plastic Omnium SA.

06 Louis Hughes [6]

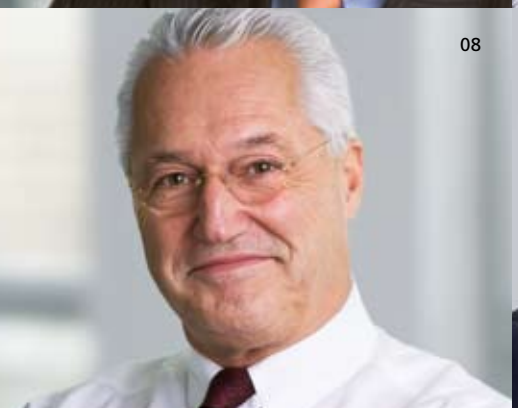
(1949, Amerikaan)

Eerste benoeming	2006
Huidige termijn	2006 – 2010

Voorzitter en 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.; Commissaris van MTU Aero Engines Holding AG; Lid van de Board of Directors van AB Electrolux, Sulzer AG en ABB AG en Executive Advisor van Wind Point Partners.









[1] Vanaf 1 mei 2006 voorzitter van de Nominatiecommissie
[2] Lid van de Remuneratiecommissie
[3] Lid van de Nominatiecommissie
[4] Vanaf 1 januari 2006 voorzitter van de Auditcommissie
[5] Lid van de Auditcommissie
[6] Vanaf 1 juni 2006 lid van de Auditcommissie
[7] Vanaf 1 mei 2006 voorzitter van de Remuneratiecommissie
[8] Tijdelijke aanstelling door de Ondernemingskamer

07 Dolf van den Brink [4]

(1948, Nederlander)

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 Van der Moolen Holding en van Universiteit Nyenrode; Commissaris van de Samas Groep.

08 Uwe-Ernst Bufe [5]

(1944, Duitser)

Eerste benoeming	2003
Huidige termijn	2003 – 2007

Voormalig CEO van Degussa AG; Vice-voorzitter Investment Banking en Vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen van UBS Deutschland AG; Lid van de Raad van Commissarissen van Altana; Commissaris van Solvay en Umicore SA.

09 Antony Burgmans

(1947, Nederlander)

Eerste benoeming	2006
Huidige termijn	2006- 2010

Voorzitter van Unilever NV en Unilever plc; Lid van de International Advisory Board van Allianz AG; Nonexecutive Director van BP plc en lid van de Advisory Board van CVC Capital Partners Nederland.

10 Abraham Cohen [5]

(1936, Amerikaan)

Eerste benoeming	1992
Huidige termijn	2005 – 2009

Voormalig Senior Vice-President van Merck & Co.; Voormalig President van Merck Sharp & Dohme International; Voorzitter van de Board of Directors van Vasomedical en van Neurobiological Technologies; Nonexecutive Director van Teva Pharmaceutical Industries en van Chugai Pharmaceuticals.

11 Aarnout Loudon

(1936, Nederlander)

Niet afgebeeld	
Eerste benoeming	1994
Huidige termijn	2004 – 2006

Voorzitter, teruggetreden per 1 mei 2006.

Bericht van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening en dividendvoorstel

De Raad van Commissarissen biedt hierbij de aandeelhouders de jaarrekening en het verslag van de Raad van Bestuur van Akzo Nobel NV over het boekjaar 2006 aan, zoals opgesteld door de Raad van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen in haar vergadering van 28 februari 2007.

De jaarrekening over 2006 is gecontroleerd door KPMG Accountants NV. Hun verklaring is opgenomen op pagina 122. 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 Raad van Commissarissen de jaarrekening over 2006 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 van Akzo Nobel NV over 2006 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 2006, zoals opgenomen in dit jaarverslag, vast te stellen. Ook bevelen wij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aan om het totale dividend per gewoon uitstaand aandeel voor 2006 vast te stellen op EUR 1,20 en om dit bedrag minus het reeds in oktober 2006 betaalbaar gestelde interim-dividend van EUR 0,30 betaalbaar te stellen in mei 2007. Het resterende bedrag van de winst wordt toegevoegd aan de overige reserves.

Wij verzoeken de aandeelhouders ook 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 2006.

Activiteiten van de Raad van Commissarissen

In 2006 is de voltallige Raad van Commissarissen zevenmaal bijeengekomen, waaronder een vergadering die volledig in het teken stond van de strategie van de onderneming. Alle vergaderingen waren plenaire bijeenkomsten met de voltallige Raad van Bestuur en waren goed bezocht door alle 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 de prestatie beoordeeld. Ook het functioneren van de Raad van Bestuur en de individuele leden werd geëvalueerd. De Raad van Commissarissen beoordeelde ook de relatie met de Raad van Bestuur en sprak over de samenstelling van de Raad van Commissarissen en de commissies.

De voorzitter van de Raad van Commissarissen bereidt 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 zijn onder andere financiële en operationele resultaten, koersontwikkeling van het aandeel Akzo Nobel, operationele planning, de gang van zaken en het jaarlijkse financierings- en investeringsplan.

In 2006 besteedde de Raad van Commissarissen wederom ruimschoots aandacht aan de strategie van de onderneming. 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 reguliere vergaderingen was de strategische richting van de onderneming een belangrijk thema.

Op 7 september 2006 werd een Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders (BAVA) gehouden. Daarin werd besloten de farmaceutische activiteiten af te splitsen van de rest van Akzo Nobel. Met dit doel werd een nieuwe onderneming opgericht: Organon BioSciences NV. Gedurende 2006 werd de Raad van Commissarissen tijdens elke vergadering op de hoogte gebracht van de voorbereidingen voor de afsplitsing van de farmaceutische activiteiten en later Organon BioSciences. Op 28 februari 2007 werd door de Raad van Commissarissen besloten Organon BioSciences af te splitsen door de notering van een minderheidsaandeel aan Euronext Amsterdam.

Andere gespreksonderwerpen waren:
- de overname van Sico Inc., Canada
- de implementatie van SOX 404 binnen Akzo Nobel
- risicomanagement.

De Raad van Bestuur houdt de Raad van Commissarissen regelmatig op de hoogte van voorgenomen organisatorische wijzigingen en benoemingen van senior managers.

Samenstelling van de Raad van Commissarissen

Met ingang van 1 mei 2006 trad de voorzitter van de Raad van Commissarissen, de heer Loudon, af wegens het bereiken van de daarvoor gestelde leeftijdsgrens. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur spraken hun grote waardering uit voor de heer Loudon, die met zijn expertise en brede zakelijke ervaring de onderneming de afgelopen 37 jaar uitstekende diensten heeft bewezen, waarvan 29 jaar respectievelijk als lid van de Raad van Bestuur, voorzitter van de Raad van Bestuur en voorzitter van de Raad van Commissarissen.

Vanaf dezelfde datum werd de heer Van den Bergh, voormalig Chairman van Lloyds TSB Group plc en commissaris bij Royal Dutch Shell plc, benoemd tot voorzitter van de Raad van Commissarissen voor een periode van vier jaar. De heer Vuursteen werd met ingang van dezelfde datum benoemd tot plaatsvervangend voorzitter.

Wegens het bereiken van de leeftijd van 70 jaar zal de heer Cohen na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2007 terugtreden uit de Raad van Commissarissen. De heer Mérieux heeft de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur op de hoogte gesteld dat hij om persoonlijke redenen eveneens terug zal treden uit de Raad van Commissarissen na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2007. De Raad van Commissarissen is de heren Cohen en Mérieux zeer erkentelijk voor de uitstekende diensten die zij de onderneming hebben geleverd met hun farmaceutische expertise en brede zakelijke ervaring.

Per 1 mei 2007 zal de zittingstermijn van de heer Van Lede aflopen. De heer Van Lede heeft verscheidene toezichthoudende en adviserende posities bij een aantal internationale ondernemingen en is recentelijk door de Ondernemingskamer benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Stork NV. De heer Van Lede heeft daarom besloten dat hij niet beschikbaar is voor herbenoeming. De Raad van Commissarissen is de heer Van Lede zeer dankbaar. Met zijn expertise en brede zakelijke kennis heeft hij de onderneming de laatste 16 jaar uitstekende diensten bewezen waarvan negen jaar als voorzitter van de Raad van Bestuur en vier jaar als lid van de Raad van Commissarissen.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2006 werden de heer Burgmans, voorzitter van Unilever NV/plc en voormalig vice-voorzitter van Unilever plc, en de heer Hughes, CEO van GBS Laboratories en voormalig Executive Vice President van General Motors Corp., benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen voor een periode van vier jaar.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2007 zal worden voorgesteld om mevrouw Bruzelius, voormalig CEO van ASEA Brown Boveri AB en voormalig Executive Vice President van Skandinaviska Enskilda Banken, te benoemen tot commissaris voor een termijn van vier jaar. Op 1 mei 2007 zal de zittingstermijn van de heer Bufe zijn verlopen. Hij is beschikbaar en zal worden voorgedragen voor herbenoeming.

Tegelijkertijd stelt de Raad van Commissarissen voor het huidige aantal commissarissen van tien terug te brengen tot acht leden. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur beschouwen een vermindering van het aantal commissarissen een logische stap in het licht van de opsplitsing van Akzo Nobel en Organon BioSciences in twee afzonderlijke ondernemingen, zoals goedgekeurd door de aandeelhouders tijdens de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders van 7 september 2006.

Alle benoemingen vinden plaats overeenkomstig het profiel voor lidmaatschap, dat op de website van Akzo Nobel staat.

Wijzigingen in de Raad van Bestuur

In verband met de beslissing om Organon BioSciences af te splitsen door de notering van een minderheidsaandeel aan Euronext Amsterdam trad de heer Wilderbeek met ingang van 28 februari 2007 terug als lid van de Raad van Bestuur van Akzo Nobel. De Raad van Commissarissen stelt voor het huidige totale aantal leden van de Raad van Bestuur van vier te verminderen tot drie leden. De vacature die ontstaat door het vertrek van de heer Wilderbeek zal daarom niet worden vervuld. Een Raad van Bestuur bestaande uit drie leden wordt beschouwd als een logisch gevolg van de afsplitsing van Organon BioSciences.

Auditcommissie

De Auditcommissie bestaat uit vier leden en wordt voorgezeten door de heer Van den Brink. In juni 2006 werd de heer Hughes door de Raad van Commissarissen als vierde lid van de Auditcommissie benoemd.

De Auditcommissie hield in 2006 zeven reguliere vergaderingen. Deze werden bijgewoond door de CEO, de CFO, de director of financial reporting, de interne accountant en de lead partner van de externe accountant, KPMG. De Auditcommissie vergaderde ook eenmaal buiten aanwezigheid van het bestuur van de onderneming om een zelfevaluatie te houden en haar prestatie te beoordelen. Daarnaast was er een vergadering met alleen de interne accountant en een met alleen de externe accountant.

De Auditcommissie voerde regelmatig overleg over de jaarrekening en het Annual Report on Form 20-F voor de SEC, de interne en externe controleprocedures, risicomanagement, de interne auditverslagen, planning, belasting 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.

De Auditcommissie besteedde ook aandacht aan onderwerpen als:

- de management letter van KPMG en de reactie van de Raad van Bestuur
- de implementatie van SOX 404
- de opdrachtbrief, het honorarium en het auditplan van KPMG
- de voorzieningen en het belastingbeleid.

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 vier leden en wordt voorgezeten door de heer Vuursteen. De Commissie kwam in 2006 viermaal bijeen. Drie keer ging het om gecombineerde bijeenkomsten met de Nominatiecommissie. In 2006 deed de Remuneratiecommissie aanbevelingen voor de beloning en het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur, inclusief hun individuele doelstellingen, en deed zij aanbevelingen voor de beloning van de Raad van Commissarissen, welke zijn goedgekeurd door de Raad van Commissarissen en aanvaard door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2006.

Meer informatie over de beloning van de Raad van Bestuur en de herziene beloning van de Raad van Commissarissen kunt u lezen op pagina 113 van het remuneratieverslag van de Raad van Commissarissen.

Nominatiecommissie

De Nominatiecommissie telt vier leden en wordt voorgezeten door de heer Van den Bergh. In 2006 kwam de commissie viermaal bijeen. Drie keer betrof het bijeenkomsten in combinatie met de Remuneratiecommissie. De Nominatiecommissie deed de voorstellen zoals hierboven beschreven voor de benoeming van mevrouw Bruzelius in 2007 tot lid van de Raad van Commissarissen en daarnaast tot vermindering van het aantal commissarissen met twee.

De Raad van Commissarissen wil de Raad van Bestuur en alle medewerkers graag bedanken voor hun toewijding en grote inzet voor de onderneming in 2006.

De Raad van Commissarissen
Arnhem, 28 februari 2007



Akzo Nobel Coatings



Activiteiten

Decorative Coatings
Levert een volledig assortiment decoratieve en beschermende verven voor binnen- en buitenschilderwerk voor zowel de professional als de doe-het-zelver.

Industrial Activities
Omvat de Industrial Finishes en Powder Coatings-activiteiten.

Marine & Protective Coatings
Is wereldleider op het gebied van scheepsverven en aangroeiwerende coatings en produceert ook vlamvertragende producten voor grote fabrieken en offshore-installaties en beschermende coatings voor constructies als bruggen, vliegtuigen en stadions.

Car Refinishes
Levert verven en lakken en diensten op het gebied van autoreparatie, bedrijfswagens en kunststofauto-onderdelen.

Totale omzet: 6,2 miljard

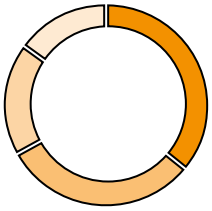
Kerncijfers

In EUR mln	**2006**	2005	%
Totale omzet	**6.209**	5.555	12
Bedrijfsresultaat (EBIT)	**604**	384	57
EBIT-marge, in %	**9,7**	6,9	
Bedrijfsresultaat, in % geïnvesteerd vermogen	**24,6**	17,8	
EBIT vóór incidentele posten	**518**	423	22
EBIT-marge, in %	**8,3**	7,6	
Bedrijfsresultaat, in % geïnvesteerd vermogen	**21,1**	19,6	
EBITDA	**744**	519	43
Investeringsuitgaven	**135**	112	21
Geïnvesteerd vermogen	**2.653**	2.259	17
Totale omzet/ geïnvesteerd vermogen	**2,53**	2,57	
Aantal medewerkers	**31.660**	29.200	8

2006 omzet naar bestemming

EUR 6,2 miljard	%
VS en Canada	16
Latijns-Amerika	5
Azië	16
Overige regio's	5
Nederland	4
Duitsland	9
Zweden	4
Verenigd Koninkrijk	7
Overige Europese landen	34

Uitsplitsing omzet 2006



EUR 6,2 miljard	%
Decorative Coatings	36
Industrial Activities	31
Marine & Protective Coatings	18
Car Refinishes	15

Akzo Nobel Coatings

City Plans

Akzo Nobels expertise op het gebied van kleur en de bij Sikkens® opgedane ervaring in het ontwikkelen van verven voor gebruik bij restauraties, komen nu van pas bij het veiligstellen van het lokale erfgoed van een paar van de schilderachtigste plekjes ter wereld. Veel gemeenten, waaronder Portofino in Italië, hebben de onderneming benaderd met het verzoek hen te helpen bij het opstellen van een restauratieplan voor hun stad. In zo'n plan staan aanwijzingen voor alle schilderactiviteiten en wordt rekening gehouden met de historische achtergrond van een bepaalde wijk. Voor de uitvoering worden dan de producten van de onderneming gebruikt.



Winstgevende groei versnellen

Akzo Nobel Coatings kwam in 2006 weer op koers. We hebben onze positie van grootste coatingsproducent ter wereld verstevigd; door onze toegenomen reikwijdte en positie konden wij onze klanten beter bedienen en meer profiteren van de wereldwijde economische opleving om zo onze duurzame groei te versnellen.

Wij zijn terug bij onze strategische koers van continue financiële verbetering, waarbij we het rendement op het geïnvesteerd vermogen (ROI) weer naar 21,1% hebben kunnen brengen. Inclusief incidentele posten bedroeg de ROI 24,6%. De omzet steeg met 12% naar EUR 6,2 miljard, terwijl het bedrijfsresultaat voor incidentele posten met 22% steeg naar EUR 518 mln.

Een belangrijke reden voor de groei was onze sterke positie op de Aziatische markten zoals China, Korea en Vietnam, die in 2006 zeer levendig waren. Wij hebben in China twee nieuwe fabrieken geopend, een voor poedercoatings en een voor bouwverven. Een andere cruciale factor was onze klantgerichte bedrijfscultuur, waardoor we in staat zijn te anticiperen en snel te reageren op de vraag van de klant. Akzo Nobel Coatings heeft opnieuw haar reeds lang geldende strategie van organische groei waargemaakt terwijl tegelijkertijd de wereldwijde toppositie versterkt werd door selectieve overnames. Akzo Nobel werd in Canada de nummer één in bouwverven dankzij de overname van coatingsonderneming Sico Inc. Met de overname van The Flood Group plaatsten we ons in de top drie van de houtbeschermingsmarkt in de VS. De onderneming heeft ook de positie in opkomende markten – waar meer dan een derde van de omzet van Coatings behaald wordt – versterkt door de overname van de belangrijke Tsjechische coatingsonderneming Balakom en het Oekraïense Khimrezerv.

De Europese industriële markten waren onverwacht levendig. Onze activiteiten op het gebied van hout-, staalband-, poeder- en beschermende coatings groeiden in West-Europa allemaal goed. De Europese detailhandel stelde echter teleur. De resultaten van onze activiteit Decorative Coatings Europe waren onvoldoende, met name in bestaande markten, waar de consument de hand op de knip hield en de concurrentie fel was.

Met ingang van 1 januari 2007 hebben wij de activiteiten Decorative Coatings Europe en Decorative Coatings International samengebracht in één geïntegreerde wereldwijde business unit met regionale subunits. Hierdoor kunnen we het strategisch belangrijke beleid voor merken, assortiment en geografische uitbreiding beter coördineren, terwijl we toch gericht blijven op de lokale afnemer. Ook kunnen we zo ons schaalvoordeel van R&D, inkoop en productie beter benutten.

Een belangrijke ontwikkeling in de loop van 2006 was de succesvolle herpositionering van Car Refinishes, wat een goede illustratie is van ons vermogen een onder de maat presterende activiteit weer op de rails te krijgen. Specialty Plastics zorgde voor dynamische groei dankzij de coatings voor de populaire producten van Apple en de mobiele telefoons van Nokia, Motorola en Sony Ericsson. We hebben de introductie van innovatieve producten voortgezet, waaronder de nieuwste generatie scheepsverven van het merk Intersleek®, Duraflex™, de antiaanbaklaag van poedercoatings voor pannen en schalen, en de zeer sneldrogende topcoatautolak van Sikkens®

met de naam Autoclear® UV. In juni publiceerden we het allereerste Global Coatings Report, waarmee we onze toppositie als coatingsexpert stevig hebben verankerd. Het jaar kende echter ook de nodige uitdagingen. Hoewel in mindere mate dan in 2005, zorgden de grondstofprijzen opnieuw voor druk op de marges. We hebben dit deels opgelost door een aantal prijsverhogingen door te berekenen aan onze afnemers en deels door de samenstelling van bepaalde producten te wijzigen om zo het gebruik van kostbare grondstoffen te verminderen. We hebben ons assertiever opgesteld bij leveranciers en zijn gedeeltelijk overgestapt op leveranciers in opkomende markten.

Wij zijn begonnen met het verminderen van ons werkkapitaal, dat nog steeds te hoog is. Wij zullen de komende jaren blijven werken aan een vermindering van het werkkapitaal als percentage van de omzet tot het niveau van onze best presterende concurrenten. Het moet mogelijk zijn te profiteren van de verwachte grote groei in opkomende landen, de capaciteit in die gebieden uit te breiden en kritisch te blijven kijken naar onze kostenbasis, met name in bestaande markten. We zullen gebruikmaken van de mogelijkheden om onze financiële prestatie te verbeteren en verwachten verdere omzetgroei. Akzo Nobel Coatings verkeert in prima conditie, maar wij zullen toch iedere kans aangrijpen om onze prestatie verder te verbeteren; wij blijven optimistisch over de toekomst.

Decorative Coatings

In EUR mln	**2006**	2005	%
Totale omzet	**2.287**	2.038	12

In januari 2007 heeft Akzo Nobel de activiteiten Decorative Coatings Europe en Decorative Coatings International samengevoegd.

Decorative Coatings heeft een groot aanbod bouwverven voor binnen en buiten en beschermende producten voor zowel de professional als de doe-het-zelver, waaronder verven, lakken en vernissen. Het uitgebreide product-aanbod wordt op de markt gebracht onder merknamen als Sikkens®, Astral®, Crown®, Levis® en Flexa®. Decorative Coatings levert daarnaast ook bouw-lijmen en producten voor het egaliseren van vloeren en biedt tevens diensten als mengmachines, kleurconcepten en op-leidingen voor professionele gebruikers.



Decorative Coatings Europe

Business Unit Manager: **Leif Abildgaard**

"Er was een goede afzet naar professionele schilders en dat wees op een verbetering van de algemene marktomstandigheden in dit segment."

Decorative Coatings Europe

Groei door sterke merken

Decorative Coatings Europe kreeg in 2006 door felle concurrentie en hoge grondstof-prijzen te maken met moeilijke marktom-standigheden. Ondanks deze moeilijkheden zijn we er echter in geslaagd de afzet 3% te verhogen bij een totale omzetstijging van 5%.

Er was een goede afzet naar professionele schilders, vooral in het vierde kwartaal. Dit wees op een verbetering van de algemene marktomstandigheden in dit segment. Onze omzet is in de belangrijkste Europese landen verbeterd, met name in het Verenigd Koninkrijk. Onze activiteit op het gebied van fijn timmerwerk, kozijnen en andere voor-geschilderde producten groeide ook goed, mede dankzij herstel bij de bouw in Duitsland.

Bij de detailhandel – de directe verkoop aan de consumentenmarkt – kregen we te maken met felle concurrentie. Een goede groei van de afzet kon niet vertaald worden in een even grote groei van de omzet omdat er in de markt meer vraag was naar goedkopere massaproducten. Toch slaagde onze business unit erin de prestatie in dit segment te verbeteren, met name in het vierde kwartaal, waarin de omstandigheden voor veel markten verbeterden.

Akzo Nobel Coatings



Canada's grootste coatingsonderneming

Akzo Nobel breidde in 2006 haar aanwezigheid in Noord-Amerika aanzienlijk uit met de overname van Sico Inc., de belangrijkste coatingsonderneming van Canada. Sico Inc., gevestigd in de stad Quebec en al meer dan 65 jaar actief op de markt van decoratieve verf, ontwikkelt, produceert en verkoopt decoratieve verven, waaronder bekende merken als Sico®, Para® en Betonel®.

"Veel van onze producten zijn een begrip in de landen waar ze te koop zijn en ons beleid is erop gericht onze activiteiten te laten groeien door gebruik te maken van de kwaliteit en reputatie van onze vele sterke merken als Sikkens®, Crown® en Levis®. We hebben in de loop van het jaar 25 nieuwe producten geïntroduceerd."

We waren zeer succesvol in Oost-Europa dankzij de overname van Balakom AS, een van de belangrijkste coatingsondernemingen van Tsjechië en Zuidoost-Europa. We hebben tevens de R&D-faciliteit in Polen uitgebreid; daarnaast hebben we de verplaatsing van onze Spaanse productielocaties in de buurt van Barcelona bekendgemaakt.

Innovatie en nieuwe concepten

Veel van onze producten zijn een begrip in de landen waar ze te koop zijn en ons beleid is erop gericht onze activiteiten te laten groeien door gebruik te maken van de kwaliteit en reputatie van onze vele sterke merken als Sikkens®, Crown® en Levis®. We zijn opnieuw aan de wensen van de consument tegemoet gekomen en hebben in de loop van het jaar 25 nieuwe producten geïntroduceerd.

Ook hebben we nauw samengewerkt met IKEA om het gebruik van kleur te promoten en hebben we met succes nieuwe kleur-concepten geïntroduceerd zoals 'Fashion for Walls®' en 'Extreme Colors'. Daarnaast hebben we in een aantal Europese landen een innovatieve handige schenkverpakking op de markt gebracht. De herintroductie van ons merk Crown® in het Verenigd Koninkrijk is bijzonder goed ontvangen door onze afnemers.

Strenge milieuwetgeving met betrekking tot het reduceren van vluchtige organische stoffen (VOS) wordt in de hele Europese Unie in twee fasen ingevoerd, in 2007 en in 2010.

Het is onze ambitie vast te houden aan hoge esthetische kwaliteit, gebruiksgemak en duurzaamheid of deze zelfs nog te verbeteren als we milieuvriendelijkere ingrediënten introduceren. Wij hebben het voornemen onze sterke technologische basis op het gebied van watergedragen verven verder uit te bouwen.



Decorative Coatings International

Business Unit Manager: **Jan Andersson**

"Sterke merken zijn van essentieel belang voor onze wereldwijde activiteiten en door ons te concentreren op onze bekende merken in belangrijke markten hebben we onze prestaties kunnen verbeteren."

Decorative Coatings International

Kansen in opkomende markten benutten

Decorative Coatings International heeft, met een substantieel hogere afzet en totale omzet, in 2006 goede voortgang gemaakt. De activiteit is zowel organisch gegroeid als door overnames. We hebben nieuwe kansen gegrepen in opkomende markten en een bescheiden groei gerealiseerd in bestaande markten.

Eén van onze belangrijke strategieën van het afgelopen jaar was ons te richten op het verwerven van marktaandeel in landen met de grootste kans op toekomstige groei, vooral in Zuidoost-Azië, maar ook in Oost-Europa.

China heeft sterk bijgedragen aan de totale volumegroei als gevolg van onze overname van de coatingsactiviteiten van Guangzhou Toide Manufacturing Co. Ook hebben we een overname in Oekraïne afgerond door de verwerving van een meerderheidsbelang in Khimrezerv, één van de vijf grootste producenten van bouwverven in Oekraïne. Beide overnames hebben bijgedragen aan solide groei in opkomende markten.

Belangrijke overnames in Noord-Amerika

In 2006 zijn er in Noord-Amerika ook twee belangrijke overnames afgerond. Akzo Nobel nam zowel Sico Inc. over, de belangrijkste Canadese coatingsonderneming, als The Flood Company, de grootste zelfstandige onderneming op het gebied van houtbeschermingsmiddelen in de VS. In 2006 hebben we in de VS en in Argentinië geprofiteerd van de uitbundige groei van de houtbeschermingsmarkt. Zodra de integratie is afgerond, zullen beide ondernemingen de omzet in Noord-Amerika versterken.

Op regionaal niveau kreeg Turkije te maken met moeilijke marktomstandigheden, die invloed hadden op onze marges. We hebben dit met succes aangepakt door een actief verkoopbeleid, wat resulteerde in een duidelijke toename van de afzet. In Marokko hebben we een reorganisatie doorgevoerd en kostenbesparende maatregelen genomen. We verwachten hiervan in de loop van 2007 de vruchten te plukken.

Sterke merken zijn van essentieel belang voor onze wereldwijde activiteiten en door ons te concentreren op onze bekende merken in belangrijke markten hebben we onze prestaties kunnen verbeteren. Bij al onze activiteiten is er hard gewerkt om afnemers te behouden door de nadruk te blijven leggen op kwaliteit en waar voor je geld. Door de hoge grondstofprijzen bleven de marges echter onder druk staan.

In 2006 hebben we in de hele organisatie vastgehouden aan de hoogste veiligheidseisen terwijl we aan steeds strengere milieuvoorschriften moesten voldoen. Met name onze watergedragen verven hebben een grote stap gezet in de richting van een groter marktaandeel in China – waar afnemers steeds meer voorkeur hebben voor milieuvriendelijke coatings.

Akzo Nobel Coatings



Industrial Finishes

Business Unit Manager: **Bob Torba**

"We hebben doelbewust een beleid van meedenken met onze afnemers en werken pal naast onze afnemers op hun eigen locatie."

Industrial Activities

In EUR mln	**2006**	2005	%
Totale omzet	**1.959**	1.740	13

Akzo Nobel Industrial activities omvat Akzo Nobels activiteiten Industrial Finishes en Powder Coatings.

Industrial Finishes levert industriële coatings voor producten van metaal, hout en kunststof. Het is de grootste producent ter wereld van hout- en staalbandcoatings en is een belangrijke speler in speciale kunststofcoatings en houtlijmen. Houtcoatings worden aangebracht op vloeren en meubilair, terwijl staalbandcoatings (aangebracht op stalen platen voordat ze worden opgerold, uitgesneden en gevormd) worden gebruikt voor huishoudelijke apparaten en stalen bouwmaterialen. Speciale kunststofcoatings worden gebruikt voor onder andere consumentenelektronica, cosmetica-verpakkingen en sportartikelen. Industrial Finishes leverde de verf voor het Sydney Opera House in Australië en de Petronas Twin Towers in Maleisië.

Industrial Finishes

Solide onderneming – uiterst competitief

Industrial Finishes heeft in 2006 aanzienlijke organische groei gegenereerd dankzij strategische investeringen, een productaanbod met toegevoegde waarde en de inzet van alle medewerkers.

In de belangrijkste opkomende markten – China, Vietnam, India, Rusland en Oost-Europa – werd dubbelcijferige omzetgroei gerealiseerd, terwijl de hoofdzakelijk in West-Europa gevestigde ondernemingen zich goed hersteld hebben dankzij een grotere vraag vanuit de industriële markt.

De volatiliteit van de kosten en beschikbaarheid van petrochemische derivaten zorgden ervoor dat onze bedrijfsresultaten het hele jaar onder niet-aflatende druk stonden. Echter, de druk op de marges in 2006 is meer dan goedgemaakt door de omzetgroei in nieuwe, en een zorgvuldig beheer van de kosten in bestaande markten.

In financieel opzicht was het een hoopgevend jaar waarin onze onderdelen in alle regio's betere resultaten leverden dan in 2005. Dit werd bereikt door evenwichtige groei, waardevermeerdering en kostenbeheersing.

Wereldwijde aanwezigheid

Onze aandacht blijft bovenal gericht op onze afnemers. We onderhouden een relatie met meerwaarde voor onze afnemers door de nieuwste ontwerpmogelijkheden, op maat gemaakte producten en een uitgebreid service-aanbod voor de eindgebruiker. Tot onze afnemers behoren multinationals met zeer bekende producten en gerenommeerde merken.

We hebben doelbewust een beleid van meedenken met onze afnemers en werken pal naast onze afnemers op hun eigen locatie; een benadering die vele, langdurige handelsrelaties heeft opgeleverd en waar we trots op zijn.



Cool Chemistry®

Akzo Nobels COOL CHEMISTRY® brengt de weerkaatsing van zonlicht door staalband-coatings op stalen daken naar een hoger plan dan vroeger mogelijk was. Speciale keramische pigmenten weerkaatsen vooral de infraroodstraling van het zonlicht. Dit vermindert het energieverbruik van de airconditioning in gebouwen in warme streken en resulteert in lagere kosten terwijl tegelijkertijd de natuurlijke grondstoffen worden gespaard en de uitstoot verlaagd. Deze technologie minimaliseert ook de stedelijke warmteconcentratie. Hierdoor wordt de kans op smog verkleind, wat een duidelijke verbetering is voor het milieu en de leefkwaliteit in stedelijke gebieden.

Onze algemene strategie blijft: sneller dan onze concurrenten meegaan, veranderen en vernieuwen met onze afnemers. Door onze anticiperende investeringen in snelgroeiende, opkomende markten zijn wij in staat onze afnemers ter plekke productie en service te bieden als zij daarom vragen. Door de combinatie van sterke klantgerichtheid, wereldwijde aanwezigheid en uitgebreide technologische kennis blijft Industrial Finishes uiterst competitief op de markten die we bedienen.

Door wereldwijd samen te werken met voor-aanstaande adviseurs op het gebied van design en mode blijven we de kleur- en modetrends voor. Daarnaast investeren we voortdurend in milieuvriendelijke, energie-zuinige en duurzame technologie.

In de toekomst zal onze strategie gericht zijn op de afstemming tussen vraag en capaciteit, zowel in bestaande als opkomende markten. Wij zijn van plan onze activiteiten op de bestaande Europese en Noord-Amerikaanse markt uit te breiden en hebben onszelf snelle groei in China ten doel gesteld.

We krijgen momenteel snel voet aan de grond in Oost-Europa, Rusland, Vietnam en India.

"Tot onze afnemers behoren multinationals met zeer bekende producten en gerenommeerde merken."

Akzo Nobel Coatings



Powder Coatings

Business Unit Manager: **Rob Molenaar**

"Oost-Europa ontwikkelt zich snel als een belangrijke markt voor poederverf; in de loop van 2006 is de bouw van de eerste fabriek van onze business unit in Rusland afgerond."

Powder Coatings

Akzo Nobel Powder Coatings is de grootste mondiale producent van poedercoatings en wereldleider op het gebied van poederverftechnologie. Poederverven, oplosmiddelvrije verven die op metaal of op andere geleidende oppervlakken worden aangebracht, worden voor vele doeleinden gebruikt: van stalen meubilair tot vensters, van radiatoren en pijpen tot auto's en zelfs hout en kunststof. De producten worden geleverd aan acht belangrijke markt-sectoren: de apparatenindustrie, de bouw, de automobielindustrie, de functionele markten, de meubel-industrie, de algemene industrie, industriële spuiterijen en de IT-sector onder de wereldwijde merken Interpon® en Resicoat®. De activiteit omvat ook Non-Stick Coatings, waarvan de producten worden gebruikt voor huis-houdelijke artikelen en een breed scala specialistische industriële toepassingen.

Sterke mondiale positie

Powder Coatings liet in 2006 dubbelcijferige groei zien voor omzet en bedrijfsresultaat en deed het daarmee veel beter dan de markt ondanks prijsstijgingen voor grondstoffen. Dit is bereikt door uitbreiding van de capaciteit om aan de vraag in opkomende markten te voldoen, efficiencyverbeteringen bij de productie, bevordering van technologische innovatie en het stroomlijnen van de kern-taken van de activiteit.

In China, waar we profijt hebben van onze pioniersrol en duidelijk marktleider zijn, hebben we de capaciteit van onze vier fabrieken uitgebreid in lijn met de sterke groei van de markt en tevens de eerste stappen gezet voor de bouw van een vijfde fabriek.

Oost-Europa ontwikkelt zich snel als een belangrijke markt voor poederverf; in de loop van 2006 is de bouw van de eerste fabriek van onze business unit in Rusland afgerond terwijl ook een begin is gemaakt met de uitbreiding van onze nieuw verworven fabriek in Tsjechië. Daarnaast hebben we onze capaciteit in Turkije, een van de snelst groeiende markten ter wereld, verdubbeld.

In West-Europa hebben we onze activiteiten gebundeld in één enkele virtuele locatie van waaruit de levering door vijf fabrieken naar 17 landen wordt gecoördineerd. Dit zal ons in staat stellen het productieproces te stroomlijnen en, qua schaal, de efficiency van de individuele locaties te verbeteren, bijvoorbeeld op het gebied van poedercoatings voor koelkasten of wasmachines. We verwachten de komende jaren de vruchten te kunnen plukken van deze belangrijke efficiencyslag bij de productie.

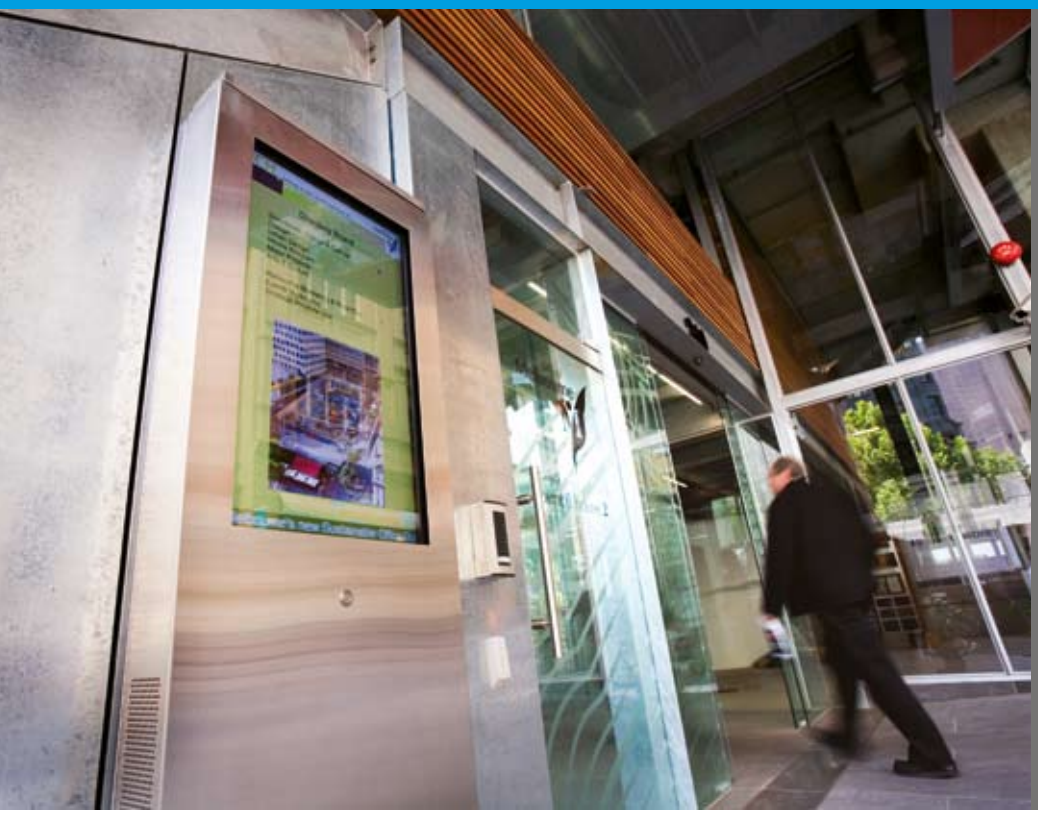
In de VS heeft een belangrijke omslag plaatsgevonden. In 2006 is een hogere omzet behaald dan de tien jaar ervoor en hebben we de activiteiten samengevoegd op onze faciliteit in Nashville.

Onze Functional Coatings-activiteit doet het nog steeds heel goed, met voor het tweede achtereenvolgende jaar een recordomzet en -winst. Ook hebben we een redelijke voet aan de grond gekregen in de markt van coatings voor buizen en hebben we de productie uitgebreid naar Azië en het Amerikaanse continent.

Milieuverplichting

Het milieu is een belangrijke factor bij de groei van poedercoatings omdat in veel markten de milieuvoorschriften ervoor zorgen dat afnemers overstappen van vloeibare verf op poedercoatings om op die manier de uitstoot te verminderen. Poedercoatings bevatten geen oplosmiddelen en zijn vaak de beste keus om aan de voorschriften te voldoen.

Wij kennen het belang van technologie en productinnovatie als belangrijke bouwstenen voor toekomstige groei van omzet en resul-taat en hebben momenteel 485 verschillende octrooien. In 2006 hebben we innovatieve concepten ontwikkeld voor poedercoatings voor substraten die gevoelig zijn voor temperatuurverschillen, zoals MDF en kunst-



Gezonde werkomgeving

Een speciaal door Akzo Nobel ontwikkelde en geformuleerde oplosmiddelvrije poederverf is gebruikt om workstations te coaten in een van de "groenste" gebouwen ter wereld. Interpon Woodcote TE, waarvan tijdens en na het aanbrengen geen schadelijke stoffen vrijkomen, is gebruikt in een innovatief coatingssysteem, opgesteld voor het nieuwe stadhuis van Melbourne (Australië), speciaal ontworpen voor een gezondere werkomgeving.

stof, waaronder een uithardingstechnologie met behulp van ultraviolet licht. We hebben aanzienlijk geïnvesteerd in nieuwe special effects en kleuren en ons ook geconcentreerd op de ontwikkeling van bijvoorbeeld anti-roest- en antibacteriële en vlekafstotende eigenschappen. Deze producten vonden afzet in de coatingsmarkt voor meubilair, winkel-inrichting, kunststof auto-onderdelen, pc's en in isolatiemateriaal voor windturbines en motoren voor hybride auto's.

Wereldwijde kracht

In 2006 is een meer geïntegreerde organisatiestructuur ingevoerd met de bedoeling onze sterke wereldwijde positie te verzilveren. De organisatie is nu meer opgezet volgens functionele lijnen op landelijk, regionaal en wereldniveau. Dit zorgt voor een hoge mate van stroomlijning van de hele business unit en stelt ons in staat gebruik te maken van onze wereldwijde kracht. Een voorbeeld is de inkoop van grondstoffen. Daar kunnen wij door de nieuwe opzet gebruikmaken van een gecoördineerde wereldwijde aanpak waarbij we ons richten op preferred suppliers, zowel wereldwijd als regionaal, om op die manier meer grip te hebben op de kwaliteit en prijs.

Een ander voorbeeld is te vinden bij R&D, die we georganiseerd hebben in een aantal expertisecentra verdeeld over verschillende landen en continenten. Dit brengt de product-ontwikkeling niet alleen dichter bij de wereld van onze afnemers maar maakt ook de wereld-wijde toepassing van nieuwe ontwikkelingen mogelijk. Zo hebben we in de VS en Duitsland centra die gespecialiseerd zijn in coatings voor de automobielindustrie; in Italië en China ligt de nadruk op huishoudelijke apparaten, terwijl in Frankrijk en Australië mode en design in het middelpunt staan. Deze centra richten zich in eerste instantie op de plaatselijke afnemers, maar daarna worden de producten die ze ontwikkeld hebben wereldwijd geïntroduceerd.

Wij richten ons op sterke omzetgroei in Noord-Amerika en Europa en dubbelcijferige groei voor Oost-Europa en Asia-Pacific omdat steeds meer bedrijven overstappen van vloeibare naar poederverf en van bestaande naar opkomende markten.

"Onze innovatieve producten vinden afzet in de coatingsmarkt voor meubilair, winkelinrichting, kunststof auto-onderdelen, pc's en in isolatiemateriaal voor windturbines en motoren voor hybride auto's."

Akzo Nobel Coatings



Marine & Protective Coatings

Business Unit Manager: **Bill McPherson**

"De nieuwe Intersleek® 900-lijn vermindert het brandstofverbruik, bespaart afnemers kosten en verbetert onze marge. De omzet voor Intersleek® en Intershield®, de coating voor ballasttanks, nam in 2006 verder toe."

"Al onze marktsegmenten – Marine Coatings, Protective Coatings, Yacht Paints en Aerospace Coatings – verhoogden het omzetvolume in opkomende markten, waar we significant geïnvesteerd hebben en waar een steeds groter deel van onze activiteiten plaatsvindt."

Marine & Protective Coatings

In EUR mln	**2006**	2005	%
Totale omzet	**1.129**	975	16

Akzo Nobel is wereldleider op het gebied van scheepsverven en aangroeiwerende coatings die gebruikt worden bij de scheepsbouw, 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 bouwwerken als bruggen, stadions en opvallende constructies als de London Eye en het Olympisch stadion van Griekenland. Onder Marine & Protective Coatings vallen ook de Aerospace Coatings-activiteiten van Akzo Nobel.

Leider door innovatie

Marine & Protective Coatings liet in 2006 blijvende omzetgroei zien, waarbij dubbelcijferige groei van de afzet en interne kostenbesparingen de hoge grondstofprijzen en negatieve valuta-effecten meer dan compenseerden. De totale omzet steeg 16% en kwam voor het eerst boven EUR 1 miljard. Onze financiële prestatie was sterk en staafde onze strategie van groei door leiderschap ondanks ongekende prijsverhogingen voor belangrijke grondstoffen als koper en zink, waardoor met name de marges bij Marine Coatings onder druk stonden. De marges hadden ook te lijden van de hogere olieprijzen. We hebben de kosten teruggebracht door de efficiency van de toeleveringsketen te verbeteren, vooral bij productie en levering. De productiviteit van vrijwel al onze fabrieken verbeterde door zowel centraal als lokaal aangestuurde initiatieven. Al onze marktsegmenten – Marine Coatings, Protective Coatings, Yacht Paints en Aerospace Coatings verhoogden het omzetvolume in opkomende markten, waar we significant geïnvesteerd hebben en waar een steeds groter deel van onze activiteiten plaatsvindt. We zijn ook gegroeid op bestaande markten, waar we het merendeel van onze productiviteitsverbeteringen hebben doorgevoerd.

Producten met toegevoegde waarde

Het maken en verkopen van producten met toegevoegde waarde, die onze afnemers duidelijke operationele en financiële voordelen bieden, is een belangrijk onderdeel van onze strategie. Daarnaast hebben we als doel ervoor te zorgen dat ons productaanbod zo min mogelijk schade toebrengt aan het milieu. Het afgelopen jaar hebben we voor al onze segmenten een groot aantal innovatieve en baanbrekende producten op de markt gebracht.

Onder de merknaam International® hebben we bij Marine Coatings de tweede generatie



Superjumbo

De eerste Airbus A380 superjumbo die voorzien zal worden van een geavanceerd en door Akzo Nobel ontwikkeld concept voor vliegtuiglakken kwam in 2006 uit de hangar. Met dit Selectively Removable System (tweede generatie) kan de topcoat snel verwijderd worden tijdens onderhoudswerkzaamheden zonder dat de grondverf opnieuw aangebracht hoeft te worden. Hierdoor kost het minder tijd vliegtuigen klaar te maken en opnieuw te schilderen. Airbus heeft het systeem goedgekeurd voor toepassing op de A380.

Intersleek® op de markt gebracht, ons topproduct op het gebied van aangroeiwerende middelen, vrij van pesticiden voor allerlei soorten schepen zoals aardgastankers en containerschepen. De nieuwe Intersleek® 900-lijn vermindert het brandstofverbruik, bespaart de afnemers kosten en verbetert onze marge. De omzet voor Intersleek® en Intershield®, de coating voor ballasttanks, nam in 2006 verder toe. Met name bij de nieuwbouw van schepen in Korea en China hebben we het bijzonder goed gedaan.

Bij Protective Coatings hebben we Intertherm® 751 op de markt gebracht, dat uitstekende bescherming biedt tegen corrosie in een omgeving met hoge temperaturen, waaronder boorplatforms voor olie en gas, chemische fabrieken en energiecentrales. Ook hebben we Intercure® 99 geïntroduceerd, een kostenbesparend product dat in één laag wordt aangebracht en zorgt voor een hogere productie bij spuiterijen. Daarnaast hebben we ons aanbod van brandwerende middelen uitgebreid met Chartek® 1709, een sterke concurrent voor beton, omdat het een dunnere en betere coating van staal mogelijk maakt.

Yacht Paints heeft een goed jaar achter de rug en profiteerde vooral van de sterke superjachtsector. Het aanbod van Awlgrip®, een sterk merk dat in de industrie de standaard zet voor coatings voor de bovenbouw van schepen, werd nieuw leven ingeblazen en deed het heel goed. Dit geldt ook voor het aanbod van International® op het gebied van de toonaangevende, aangroeiwerende producten voor de romp onder de waterspiegel.

Wij hebben diverse nieuwe en innovatieve producten gelanceerd op de luchtvaartmarkt, die sterk blijft groeien. Topkwaliteit coatings zijn van cruciaal belang voor vliegtuigen. Ze moeten uiteenlopende temperaturen van min 55 °C in de lucht tot plus 55 °C op de grond kunnen verdragen. Ook moeten ze bestand zijn tegen ultraviolette straling op 10 km hoogte.

Aeroflex® HS is een speciale lichtgewicht vliegtuigvleugelverf die de hele levensduur zeer flexibel blijft. ECLG 854, een tweecomponentenaerosol voor het bijwerken van de buitenkant van vliegtuigen, werd direct bij de introductie door de markt omarmd en is snel in gebruik genomen door grote logistieke ondernemingen en luchtvaartmaatschappijen. Ook hebben wij een commerciële licentieovereenkomst gesloten met de North Dakota State University Research Foundation, waarmee wij als eerste producten voor de luchtvaart gaan ontwikkelen op basis van een baanbrekende, chromaatvrije technologie. Deze gepatenteerde technologie heeft dezelfde anticorrosie-eigenschappen als het giftige chromaat, maar is veiliger in het gebruik.

De toekomst veiligstellen

Wij verwachten dat in de toekomst de recent sterke olie- en gasmarkt zal aanhouden en daarmee de grote investeringen in onderzoek en productie. Daar zou Protective Coatings profijt van moeten hebben, net als van de blijvend grote investeringen op het gebied van energiecentrales en afvalwaterzuiveringsinstallaties. Marine Coatings zou moeten kunnen profiteren van het toegenomen gebruik van LNG-tankers.

De kracht van onze producten, die vooroplopen in de markt en grote toegevoegde waarde hebben, is het beste antwoord op uitdagingen als grondstofprijzen en schommelende valutakoersen. Innovatieve nieuwe producten, zoals in 2006 op de markt gebracht, moeten ervoor zorgen dat we de komende jaren de door ons opgebouwde leidende posities behouden.

Akzo Nobel Coatings



Car Refinishes

Business Unit Manager: **Rinus Rooseboom**

"Het onderhouden en ontwikkelen van goede relaties met onze afnemers is essentieel voor onze activiteiten."

Car Refinishes

In EUR mln	**2006**	2005	%
Totale omzet	**922**	886	4

Car Refinishes is een van de grootste leveranciers ter wereld van verven en 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 afnemers, waaronder autoschadeherstel-bedrijven, distributeurs, wagenpark-beheerders, toeleveranciers van de automobielindustrie en grote producenten van bussen en vracht-wagens. De merken zijn o.a. Sikkens®, Lesonal® en Dynacoat®. Car Refinishes is actief in meer dan 60 landen en heeft over de hele wereld specialisten die de lokale markt kennen en tegemoet kunnen komen aan de lokale wensen. De supermoderne klantenservice biedt onder meer technische en logistieke ondersteuning en organiseert opleidingen.

Gestuurd door onze afnemers

Bij Car Refinishes heeft de in 2005 begonnen omslag doorgezet met sterke resultaten in alle segmenten en regionen in 2006. Wij hebben onze financiële prestatie verbeterd door een verdere herschikking om kosten te besparen, in combinatie met verdere technologische verbeteringen, vooral in Azië. De herschikkings- en kosten-besparende operaties waar we een aantal jaren geleden mee zijn begonnen hebben nu duidelijk resultaat opgeleverd.

De totale omzet steeg 4% naar EUR 922 mln; alle activiteiten hebben hieraan bijgedragen. Onze activiteit voor kunststof auto-onderdelen laat een stijging zien van omzet en winstgevend-heid terwijl de hele automobielindustrie steeds meer gebruik maakt van kunststof voor handvatten, bumpers en binneninrichting. De stagnerende productie bij de automobiel-industrie in Europa en Noord-Amerika vormde in 2006 een uitdaging. Wij hebben dit gecompenseerd door een gestegen verkoop aan de productievere automobiel-industrie in Azië, Zuid-Amerika en Mexico.

De schadeherstelbedrijven, de traditionele aftermarket van Car Refinishes, zullen onder druk blijven staan als gevolg van overcapaciteit in Noord-Amerika en Europa. Wij hebben echter profijt van onze sterke marketingprogramma's als e-benchmarking en het benadrukken van onze reputatie op het gebied van eersteklas kleurtechnologie.

In Azië, waar we in India een nieuw kleur-ontwikkelingslab geopend hebben, was de totale omzet zeer goed en hoger dan de marktgroei. Europa, het Midden-Oosten en Afrika lieten duidelijk verbetering zien dankzij kostenbesparingen en een grotere klant-gerichtheid. Op het Amerikaanse continent liet Car Refinishes een belangrijke verbetering zien ten opzichte van 2005. Dit hebben we bereikt door voortdurende verbeteringen in efficiency, het terugdringen van kosten en een nog sterkere focus in het volbrengen van lokale klantbehoeften.

Productintroducties in 2006 waren onder meer een sneldrogende grondverf en Autoclear® UV, een nieuwe UV-hardende lak die alle andere verkrijgbare blanke lakken verslaat qua droogtijd waardoor schade-herstelbedrijven een beduidend hogere productiviteit kunnen hebben. Ook hebben wij nieuwe verven ontwikkeld voor auto-interieurs, waarbij de nadruk ligt op styling en speciale effecten met behulp van verf. Deze verven, die zacht aanvoelen en op leer lijken, worden op grote schaal toegepast voor auto-interieurs.



Prijswinnende lak

Sikkens® Autoclear® UV, de revolutionaire blanke autolak van de onderneming, maakte direct indruk toen deze in 2006 op de markt werd gebracht. De bekroonde nieuwe blanke lak, die met behulp van UV-licht in slechts zes minuten droogt, was een primeur voor de autobranche, en zou de capaciteit van schadeherstelbedrijven drastisch kunnen verhogen.

Relaties onderhouden

Alles wat wij doen staat in het teken van onze duidelijke en klantgerichte strategie. Het onderhouden en ontwikkelen van goede relaties met onze afnemers is essentieel voor onze activiteiten. Autoschadeherstelbedrijven willen de allerbeste kleuren tegen de beste prijs. Met onze zeer eenvoudig en efficiënt aan te brengen verven besparen onze afnemers geld en werken ze milieu-vriendelijker. Door innovatieve producten te maken die sneller drogen, stellen wij onze afnemers in staat per dag meer auto's te spuiten, waardoor zij het serviceniveau aan hun klanten en hun winstgevendheid kunnen verbeteren.

Een andere ontwikkeling in 2006 was de introductie van onze nieuwe merken- en distributiestrategie. Deze plannen zullen de afzet stimuleren en komen tegemoet aan de wensen van de vele markten waarin we actief zijn. Wij passen onze distributie aan om aan de lokale wensen te voldoen, of we nu direct leveren aan importeurs of aan onafhankelijke distributeurs. In Japan, voor ons een al lang bestaande markt, hebben we de verkoop nieuw leven ingeblazen door nieuwe verkoopteams op te richten en gebruik te maken van nieuw ontwikkelde marketing-instrumenten. In Europa, het Midden-Oosten en Afrika hebben wij ons distributienetwerk beter afgestemd op de lokale wensen. Ook hebben we de druk van de grondstofprijzen enigszins verminderd door nieuwe afspraken met onze leveranciers te maken.

Onze R&D-investeringen hebben winstgevende technologieën opgeleverd. General Motors heeft goedkeuring gegeven voor het gebruik van Autowave®, de milieuvriendelijkere water-gedragen verftechnologie voor herstelwerkzaam-heden aan nieuwe auto's die onder hun garantie vallen. Wij hebben deze technologie in Europa ontwikkeld, en dankzij een goede overdracht van de technologie hebben wij hiervan kunnen profiteren in de VS. Wij doen er alles aan de overheidsvoorschriften op milieugebied voor te blijven door een geavanceerde R&D-inspanning, en door overal ter wereld het voortouw te nemen in besprekingen met regelgevende instanties.

Wij hebben kleurontwikkelingslaboratoria die overal ter wereld nauw samenwerken met de automobielindustrie, onder andere in Mexico, Nederland, Indonesië en India. Door samen te werken met deze fabrikanten, waaronder Toyota, General Motors, Volkswagen, Hyundai en Renault, kennen we van tevoren de trends op het gebied van kleur.

Wij streven ernaar de komende jaren de omzetgroei te verbeteren terwijl we tegelijkertijd blijven kijken naar onze vaste lasten om zo de omslag te voltooien.
Wij zijn van plan sterk te investeren in de ontwikkeling van kleuren, marketingtools en opleiding omdat dit van vitaal belang is voor de activiteiten van Car Refinishes. Wij zijn bereid te investeren in India en China en verwachten in Zuid-Amerika de kritische massa te bereiken. Ongeacht de plaatselijke omstandigheden is Car Refinishes goed voorbereid op de zich steeds wijzigende marktomstandigheden en -voorkeuren.





Kromasil® Suprasel® SALT



Akzo Nobel Chemicals

Activiteiten

Pulp & Paper Chemicals
Produceert bleekmiddelen voor de productie van papier en levert ook proceschemicaliën en prestatiechemicaliën die de eigenschappen van papier verbeteren.

Base Chemicals
Produceert energie, zout, chloor-alkaliproducten en derivaten. De producten van Base Chemicals worden gebruikt bij het maken van glas, farmaceutica en textiel en als ontsmettingsmiddel voor zwembaden.

Functional Chemicals
Bestaat uit diverse activiteiten die over de hele wereld een verscheidenheid aan chemische halffabricaten en prestatie-chemicaliën produceren en verkopen.

Surfactants
Produceert oppervlakteactieve stoffen die worden gebruikt voor uiteenlopende toepassingen in bijna alle industrietakken, omdat zij twee materialen kunnen combineren of scheiden.

Polymer Chemicals
Vervaardigt organische peroxiden en is ook een belangrijke producent van metaalalkylen en co-katalysatoren, chemicaliën die hoofdzakelijk gebruikt worden voor de productie van kunststofharsen, ook wel thermoplastics genoemd, en in de procesindustrie, die zeer uiteenlopende kunststofproducten maakt.

Totale omzet: EUR 3,8 miljard

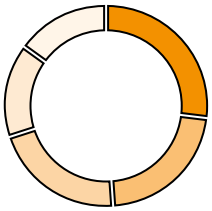
Kerncijfers

In EUR mln	**2006**	2005	%
Totale omzet	**3.809**	3.890	–2
Bedrijfsresultaat (EBIT)	**362**	312	16
EBIT-marge, in %	**9,5**	8,0	
Bedrijfsresultaat, in % geïnvesteerd vermogen	**17,0**	14,4	
EBIT vóór incidentele posten	**351**	351	–
EBIT-marge, in %	**9,2**	9,0	
Bedrijfsresultaat, in % geïnvesteerd vermogen	**16,5**	16.2	
EBITDA	**583**	553	5
Investeringsuitgaven	**231**	252	–8
Geïnvesteerd vermogen	**1.960**	2.291	–14
Totale omzet/ geïnvesteerd vermogen	**1,79**	1,79	
Aantal medewerkers	**9.680**	11.430	–15

2006 omzet naar bestemming

EUR 3,8 miljard	%
VS en Canada	22
Latijns-Amerika	7
Azië	11
Overige regio's	3
Nederland	13
Duitsland	11
Zweden	6
Verenigd Koninkrijk	3
Overige Europese landen	24

Uitsplitsing omzet 2006



EUR 3,5 miljard, doorlopende activiteiten	%
Pulp & Paper Chemicals	27
Base Chemicals	22
Functional Chemicals	21
Surfactants	15
Polymer Chemicals	15

Akzo Nobel Chemicals

Een revolutie in de papierindustrie

De Compozil®-technologie ontwikkeld en op de markt gebracht door Akzo Nobels activiteit Pulp & Paper Chemicals, opererend onder de naam Eka Chemicals, zorgde bij de introductie in 1980 voor een revolutie in de papierproducerende industrie en deze technologie wordt nog steeds verfijnd om te blijven voldoen aan de vraag vanuit de markt. Compozil® is een gepatenteerd papierchemicaliënsysteem voor retentie en drainage, gebaseerd op anorgansiche nanodeeltjes, dat gebruikt wordt tijdens de natte fase van de papierproductie. Voordelen van dit system zijn een betere retentie van vezels, een schoner systeem voor verbeterde doorvoer en een verbeterde opaciteit en helderheid van het papier.



Herpositionering afgerond en klaar voor groei

De strategische herpositionering van Akzo Nobel Chemicals is in 2006 met succes afgerond, twee jaar nadat daarmee een begin was gemaakt. Deze herpositionering heeft een relatief grote en gefragmenteerde groep activiteiten omgevormd tot een gerichte, marktgestuurde portfolio. Alle vijf business units van Chemicals hebben nu een duidelijk omschreven strategie voor voortdurende prestatieverbetering en groei.

Akzo Nobel Chemicals heeft de afgelopen jaren een belangrijke financiële omslag gerealiseerd. De desinvestering van 14 activiteiten tussen 2004 en 2006 heeft een beperkt effect gehad op de totale omzet. Maar de strategische logica om die activiteiten af te stoten werd zichtbaar in onze ROI, die steeg van 12% in 2003 naar 17% in 2006. De totale omzet, exclusief desinvesteringen nam 5% toe ten opzichte van 2005, waarbij het bedrijfsresultaat vóór incidentele posten van EUR 351 mln was, evenals in 2005.

Deze nieuwe, duidelijke koers is belangrijk voor onze medewerkers, afnemers en investeerders. De indeling in vijf sterke en gefocuste groeiplatformen heeft gezorgd voor nieuw zelfvertrouwen ten aanzien van de positie van Chemicals binnen Akzo Nobel. Voor de nabije toekomst zien we voor Chemicals vier aanjagers van groei. Allereerst groei in nauwe samenwerking met onze afnemers. Ten tweede: investeren in opkomende markten in China, Zuid-Amerika en Oost-Europa. Ten derde: focussen op innovatieve en milieuvriendelijkere producten en toepassingen. En tot slot, meer selectieve overnames, een proces waarmee al een begin is gemaakt.

China zal de komende jaren een centrale rol spelen bij onze strategische groei in Azië. Wij hebben in China al zes chemielocaties en zijn van plan dit aantal snel uit te breiden. In november 2006 heeft Pulp & Paper Chemicals een tweede fabriek in China geopend, in Guangzhou, om de snelgroeiende Chinese papierindustrie te kunnen blijven bedienen. Daarnaast is er veel vraag naar de producten van Polymer Chemicals; we onderzoeken de mogelijkheid voor een derde locatie van Polymer Chemicals in China. Surfactants heeft een marketing-overeenkomst getekend met Feixiang Chemicals Ltd., terwijl Functional Chemicals naar verwachting in juni 2007 een nieuwe fabriek in China zal openen voor de productie van polysulfiden, die gebruikt worden in de vliegtuig- en glasindustrie.

Als onderdeel van de groeistrategie is Akzo Nobel tevens van plan een nieuwe multisite in Ningbo, Zuid-China, te ontwerpen. Hier zouden verschillende fabrieken, laboratoria en kantoren gebouwd kunnen worden om zowel onze Chemicals- als Coatings-activiteiten te ondersteunen. In oktober 2006 is een intentieverklaring getekend. De locatie Ningbo zou een van de grootste locaties van Akzo Nobel kunnen worden.



Pulp & Paper Chemicals

Business Unit Manager: **Jan Svärd**

"De desinvesteringen van de afgelopen jaren brengen hun geld op in de vorm van een meer gestroomlijnde organisatie die meer ruimte laat voor groei."

Brazilië is een andere dynamische markt die onze aandacht heeft. Onze activiteit Pulp & Paper Chemicals, wereldleider op het gebied van bleken, heeft EUR 70 mln geïnvesteerd in een tweede bleekfabriek in Bahia. Voor papierchemicaliën zijn we een sterke speler op bestaande markten als Europa en Noord-Amerika, en we groeien hard in opkomende markten.

Onze activiteit Base Chemicals profiteerde van belangrijke investeringen van in totaal EUR 120 mln voor de productie van chloor op onze Nederlandse locaties Delfzijl en Rotterdam. Akzo Nobels efficiënte en unieke productieketen op het gebied van energie, zout en chloor maakt Base Chemicals marktleider in Noordwest-Europa.

In de loop van het jaar zijn ook twee belangrijke interne initiatieven gelanceerd, die allebei bij alle vijf de activiteiten zijn geïntroduceerd. De eerste is bedoeld om wereldwijd de veiligheidsscore op alle locaties verder te verbeteren, terwijl de tweede gericht is op verbetering van de marges.

Onze interne herschikking heeft duidelijk gewerkt en alle marktindicatoren wijzen erop dat we de juiste weg zijn ingeslagen: Akzo Nobel Chemicals is duidelijk klaar voor groei.

Pulp & Paper Chemicals

In EUR mln	**2006**	2005	%
Totale omzet	**966**	893	8

Pulp & Paper Chemicals opereert onder de naam Eka Chemicals en is wereldleider op het gebied van de productie van bleekchemicaliën voor de productie van papierpulp. Tevens levert Eka proces- en prestatiechemicaliën, die de eigenschappen van papier verbeteren, en systemen en geïntegreerde diensten voor de pulp- en papierindustrie. Naast de activiteiten op het gebied van pulp en papier, produceert Eka ook speciale chemicaliën voor de waterzuivering, elektronica en scheidingsproducten voor de farmaceutische industrie.

Eerste keus van de industrie

Pulp & Paper Chemicals heeft in 2006 goed gepresteerd, waarbij een verhoogde omzet, een hogere afzet, in de hand gehouden kosten en een verbeterd productenpakket zorgden voor betere financiële resultaten. Hoewel we vooral in Europa te maken kregen met scherpe prijsstijgingen voor energie, groeide de totale omzet met 8% naar EUR 966 mln doordat we profiteerden van een sterke vraag en ons productaanbod.

De vraag naar onze producten voor het bleken van pulp was bijzonder groot. De totale omzet steeg substantieel in de zich snel ontwikkelende markten van Azië en Zuid-Amerika; ook was er groei in Noord-Amerika.

Wij hebben onze capaciteit in Azië verdubbeld door een tweede fabriek voor papierchemicaliën te openen in China. Deze faciliteit, in Guangzhou (Zuid-China) zorgt ervoor dat onze productiecapaciteit dichter bij onze regionale afnemers komt, in lijn met onze strategie om een sterke aanwezigheid op te bouwen in opkomende markten en wereldwijd preferred supplier te blijven van de pulp- en papierindustrie voor bleek- en papierversterkende chemicaliën.

Goede voortgang

De gestage stroom introducties van innovatieve producten heeft zich voortgezet; wij hebben ons tempo bij de octrooiaanvragen aan kunnen houden. Een belangrijke introductie in 2006 was Purate®, een nieuw concept voor de papierindustrie, waarbij chloordioxide gebruikt wordt als pesticide om de groei van micro-organismen en bacteriën in papierfabrieken te voorkomen. Na het Noord-Amerikaanse succes van Compozil®, ons product voor retentiechemicaliën in de houthoudende papiersector, hebben we de omzet verhoogd door het concept met succes te introduceren

Akzo Nobel Chemicals



Base Chemicals

Business Unit Manager: **Werner Fuhrmann**

"Bijna 90% van Akzo Nobels chloor wordt nu geproduceerd met behulp van moderne membraanelektrolysetechnologie, die zorgt voor een aanzienlijke energiebesparing."

in andere delen van de wereld. Onze speciale producten, waaronder de Kromasil®-scheidingsproducten, de Expancel®-microbolletjes en de activiteiten van Permascand®, boeken goede vooruitgang.

De desinvesteringen van de afgelopen jaren brengen hun geld op in de vorm van een meer gestroomlijnde organisatie die meer ruimte laat voor groei. Wij verbeteren continu onze eigen kostenefficiency door kostenbesparingen in de toeleveringsketen in combinatie met een verbeterd voorraadbeheer.

Wij zijn van plan vast te houden aan onze groei, met name in Azië en Zuid-Amerika, terwijl we in bestaande markten onze kosten in de hand zullen blijven houden. Wij hebben organische groei voor ogen, hoewel we overnames die synergie zouden bewerkstelligen niet uitsluiten. Ook zullen we ernaar streven nog beter met onze afnemers samen te werken om zo een groter aandeel in de chemische toeleveringsketen te krijgen. In dit opzicht zal het laten draaien van fabrieken op de locaties van onze afnemers – een zeer succesvolle formule waar steeds meer vraag naar is – een belangrijke rol spelen.

Wij plannen de introductie van nieuwe, innovatieve producten en technologieën, die op hun beurt onze afnemers zullen helpen efficiënt met hun kosten om te gaan, om zo ons marktaandeel te vergroten. Dat betekent een investering in tijd, middelen en kennis. Om onze afnemers beter van dienst te kunnen zijn bij de optimalisering van hun systemen en het verlagen van de kosten zullen wij nieuwe industriële IT-tools versneld op de markt brengen.

Base Chemicals

In EUR mln	**2006**	2005	%
Totale omzet	**767**	787	–3

Base Chemicals produceert energie, zout, chloor-alkaliproducten en derivaten. Het is de grootste Europese producent van vacuümzout en een belangrijke leverancier van chloor en natronloog voor toepassing bij de productie van chemicaliën, schoonmaakmiddelen, pulp en papier en kunststoffen. De producten van Base Chemicals worden gebruikt bij het maken van glas, farmaceutica en textiel en als ontsmettingsmiddel voor zwembaden. Joint ventures met Nederlandse en Deense energiebedrijven stellen Akzo Nobel in staat efficiënt gebruik te maken van warmtekracht- centrales bij de productie van chloor en vacuümzout.

Meegroeien met onze afnemers

Over het algemeen was 2006 voor Base Chemicals een uitdagend maar succesvol jaar. Hoewel de energieprijzen bleven stijgen, hebben we een resultaat behaald dat gelijk was aan dat van 2005. Onze sterke financiële prestatie was mede te danken aan het doorvoeren van een uitgebreid intern



Grootste investering in chemie ooit

In september 2006 heeft de onderneming twee nieuwe fabrieken geopend in Delfzijl. Hiermee rondde Akzo Nobel de grootste investering op het gebied van chemie af die ooit door haar in Nederland is gedaan. De bouw van de chloorfabriek en de monochloorazijnzuurfabriek (MCA), waarmee een verplaatsing van de activiteiten vanuit Hengelo gemoeid was, luidde ook het eind in van de reguliere chloortransporten van Akzo Nobel in Nederland.

herstructurerings- en efficiencyprogramma, dat een duidelijk tegenwicht vormde voor de hogere energiekosten. Na een periode van reorganisaties zijn wij nu goed gepositioneerd voor verdere versterking van onze positie als marktleider.

De opening in september van de nieuwe chloorfabriek in Delfzijl, voorzien van de meest moderne technologie, samen met de nieuwe fabriek voor monochloorazijnzuur (MCA) van Functional Chemicals, was een belangrijke stap in de afstemming van de productie en vraag naar chloor. Bijna 90% van Akzo Nobels chloor wordt nu geproduceerd met behulp van moderne membraan-elektrolysetechnologie, die zorgt voor een aanzienlijke energiebesparing.

Bij het onderdeel chloor-alkali hebben wij in 2006 de herstructurering van onze activa en het moderniseringsprogramma afgerond. Wij hebben het aantal chloorfabrieken teruggebracht van zeven naar vijf. Na de sluiting in 2005 van de fabrieken in Bohus (Zweden) en Delfzijl, is afgelopen juni ook de chloorfabriek in Hengelo gesloten. Dit betekende tevens het eind van Akzo Nobels reguliere chloortransporten over het spoor in Nederland.

Eveneens in 2006 zijn Gasunie en Nuon begonnen met de bouw van een ondergrondse gasopslagplaats in Noord-Nederland. Base Chemicals is behulpzaam bij deze investering door een speciaal voor dit doel geschikte zoutholte te maken.

Voordelig voor het milieu

Energy is de navelstreng van de activiteiten van Base Chemicals, welke sinds 2005 bestaan uit vier onderdelen: Energy, Salt, Chloor-Alkali en Ecosystems. De laatste twee jaar hebben een ongekende stijging van de gasprijs laten zien, en gas is onze belangrijkste brandstof. In een poging minder afhankelijk van gas te worden hebben we stappen gezet in de richting van een meer uitgebalanceerde brandstofmix. Op onze Salt-locatie in Mariager (Denemarken) wordt een nieuwe stoomketel gebouwd die zal lopen op biomassa (houtsnippers) in plaats van gas. Op andere locaties onderzoeken we de mogelijkheden de stoom van lokale vuilverbrandingsinstallaties te gebruiken. Deze projecten zorgen niet alleen voor een lagere energierekening maar zijn ook beter voor het milieu.

Hoge gasprijzen hebben ook geleid tot hoge elektriciteitskosten, vooral in Nederland, waar de afhankelijkheid van gas voor de opwekking van energie veel hoger is dan in de omringende landen. Wij nemen deel aan een Nederlands consortium voor de inkoop van elektriciteit die is opgewekt met behulp van goedkopere oplossingen. Het consortium – dat bestaat uit Akzo Nobel en een aantal andere energie-intensieve ondernemingen – is hierover in overleg met energieleveranciers en de Nederlandse overheid.

Op twee Nederlandse locaties, Delfzijl en Rotterdam, hebben we de technische dienst in 2006 overgedragen aan Stork. Het merendeel van de medewerkers is overgegaan naar de nieuwe eigenaar. Op chemiepark Delfzijl zijn de activiteiten van MA/CC en Methanor, een minderheidsdeelneming, beëindigd. Voor boventallig

Akzo Nobel Chemicals



Functional Chemicals

Business Unit Manager: **Jo Lennartz**

"Groei, margebeheer en operationele perfectie blijven onze hoogste prioriteit."

personeel is een sociaal plan overeengekomen met de vakbonden. Wij zijn blij dat de desinvesteringen en fabriekssluitingen plaats hebben kunnen vinden zonder gedwongen collectief ontslag. Ondertussen heeft onze voormalige activiteit Methanor onder een nieuwe eigenaar de productie hervat met als doel andere grondstoffen dan aardgas te gebruiken.

Bovenaan de agenda van Base Chemicals voor 2006 stond een verhoging van de veiligheid op de werkvloer; het is onze ambitie geen incidenten bij de productie te hebben.

In de toekomst zal Base Chemicals voortbouwen op de geïntegreerde productketen van Energy, Salt, Chloor-Alkali en Chloorderivaten. Wij hebben als doel de samenwerking met belangrijke afnemers, die sneller groeien dan hun concurrenten, verder uit te bouwen. Nu het totale herschikkings- en moderniseringsprogramma van Base Chemicals bijna afgerond is, hebben we leidende posities op het gebied van kosten opgebouwd, die de basis zullen vormen voor toekomstige winstgevende groei.

Functional Chemicals

In EUR mln	**2006**	2005	%
Totale omzet	**740**	703	5

Functional Chemicals bestaat uit diverse activiteiten die over de hele wereld een verscheidenheid aan chemische halffabrikaten en prestatiechemicaliën produceren en verkopen. Wereldwijd is het een leidende leverancier van ethyleenaminen, monochloorazijnzuur, chelaten, cellulosespecialiteiten, zwavelproducten en polysulfiden. Ook is het één van de belangrijkste producenten van speciale zoutproducten in Europa. Veel van deze chemicaliën worden gebruikt voor dagelijkse producten als tandpasta, roomijs, behangplak, filmrolletjes, bakkerijproducten, deodorant, pvc en cosmetica; andere worden gebruikt in de mijn- of landbouw of voor elektronica.

Vertrouwen in de toekomst

Voor Functional Chemicals was 2006 een jaar van wisselende resultaten. Een blijvend sterke wereldwijde vraag zorgde voor solide groei en een substantieel hogere omzet. Tijdelijke problemen bij de productie en de kosten van het geplande onderhoud hadden echter een negatieve invloed op onze financiële resultaten. Toch zien wij de toekomst met vertrouwen tegemoet. Onze sterke activiteiten hebben leidende marktposities en duidelijk de intentie te groeien en een zeer stabiel en structureel rendement op investeringen te genereren.

De omzet steeg in 2006 met 5%, van EUR 703 mln in 2005 naar EUR 740 mln. Maar de marges stonden onder druk door operationele opstartkosten in Nederland, waar wij een nieuwe fabriek voor MCA (monochloorazijnzuur) openden in Delfzijl, en de geplande onderhoudsstops in Zweden, waar we de capaciteit van onze fabrieken voor ethyleenaminen en speciale cellulose-producten verder hebben uitgebreid om aan de wereldwijde vraag te voldoen.

Een andere uitdaging was de significant verdere stijging van de grondstof- en energiekosten. Deze kosten worden nu geleidelijk doorberekend aan onze afnemers in de prijs voor onze producten.

Wereldwijd netwerk

Als we afzonderlijk kijken naar een aantal van onze activiteiten, dan heeft MCA (een halffabricaat dat gebruikt wordt bij de productie van verschillende producten) onze wereldwijde eerste plaats verder versterkt in 2006, met dubbelcijferige omzetgroei. Bij de verhuizing van Hengelo naar Delfzijl is ons wereldwijde productienetwerk van essentieel belang gebleken voor een ononderbroken levering aan onze afnemers.



Verminderen van ijzertekort

De Amerikaanse Food and Drug Administration (FDA) kende officieel de GRAS-status (Generally Recognized as Safe) toe aan Akzo Nobels ijzersupplement Ferrazone®. Dit middel is ontwikkeld door onze activiteit Functional Chemicals en wordt als ijzersupplement aan voedsel en drank toegevoegd om een tekort aan ijzer te bestrijden, één van de meest voorkomende voedingstekorten in de wereld.

Bij Chelaten (chemische producten die metaalionen binden), waar we zowel qua productaanbod als geografische spreiding vooroplopen, zijn onze financiële resultaten duidelijk verbeterd. Dit was toe te schrijven aan een sterke toename van de verkoop en de positieve impact van een groepsbreed margebeheerprogramma. Ferrazone®, ons ijzersupplement dat gebruikt wordt in voedsel en drinken om ijzertekort tegen te gaan, wordt steeds meer gewaardeerd en gebruikt en is een zeer duurzame oplossing voor dit wereldwijde probleem. Ook hebben we onze leidende positie op het gebied van chelaten voor micronutriënten voor gebruik in de landbouw versterkt.

Hoewel de productie van ethyleenaminen in Zweden in het tweede halfjaar van 2006 tijdelijk op een lager peil kwam door een stop voor groot onderhoud en uitbreiding van de capaciteit liet de totale jaaromzet substantiële groei zien. De uitbreiding van de productiecapaciteit van onze fabriek in Stenungsund (Zweden) naar 75 kiloton heeft onze tweede plaats op de wereldranglijst verder versterkt.

Onze activiteit Sulfur Products leverde ook een goede prestatie dankzij een grote vraag in de VS naar al onze producten. De afzet van Polysulfides nam toe. Het resultaat was wel hoog maar nam licht af. Wij gaan ervan uit dat onze sterke positie van wereldleider op het gebied van polysulfiden verder versterkt zal worden door het gereedkomen van de nieuw te bouwen fabriek voor polysulfiden in Taixing, China. Naar verwachting zal deze faciliteit in het tweede kwartaal van 2007 operationeel worden.

Hoewel Cellulosic Specialties onder druk kwam te staan door hoge grondstofprijzen en felle competitie in de meeste van haar markten, nam de omzet in 2006 verder toe. Voor Bermocol®, een product dat de reologie beïnvloedt en dat toegepast wordt bij verf en producten voor de bouw, zijn wij bezig met uitbreiding van de productiecapaciteit van de fabriek in Örnsköldsvik, Zweden, die halverwege 2007 gereed zal zijn.

In oktober is Salt Specialties onderdeel geworden van Functional Chemicals. Momenteel wordt een plan opgesteld voor verbetering van de resultaten van deze activiteit. Herstructurering en een sterke nadruk op behoud van marges zijn belangrijke onderdelen van dit plan.

Platform voor groei

In het algemeen zorgen de sterke technologie- en marktposities van onze aparte bedrijfsonderdelen ervoor dat Akzo Nobel Functional Chemicals in de toekomst een sterk platform voor groei blijft. Groei, margebeheer en operationele perfectie blijven onze hoogste prioriteit. Onze strategie is gericht op winstgevende groei en met het oog daarop onderzoeken en vervolgen we investeringen in opkomende markten, hoofdzakelijk China, waarmee we onze mogelijkheden aan de toenemende locale vraag te voldoen drastisch verbeteren. Een andere prioriteit is margebeheer. Dit moet leiden tot een goede winstgevendheid van onze producten in een tijd waarin de prijzen voor grondstoffen en energie op een hoog niveau blijven.

Ook zullen wij waakzaam blijven op het gebied van veiligheid en gezondheid. Wij zijn trots op onze voortgang op dat terrein in de afgelopen jaren. De locatie LeMoyne in Alabama (VS) vierde het afgelopen jaar het tienjarig bestaan van het gedraggestuurde veiligheidsprogramma, dat nu geïntroduceerd wordt op alle chemielocaties van de onderneming. LeMoyne heeft 12 jaar lang geen enkel verzuim door ongevallen gehad.

Akzo Nobel Chemicals



Surfactants

Business Unit Manager: **Frank Sherman**

"We gaan ons nu richten op uitbreiding van onze speciale producten, die een hogere toegevoegde waarde hebben. Onze verkoop van nieuwe oppervlakteactieve stoffen bedraagt ondertussen bijna een kwart van onze totale omzet."

Surfactants

In EUR mln	**2006**	2005	%
Totale omzet	**523**	511	2

Surfactants produceert over de hele wereld oppervlakteactieve stoffen voor uiteenlopende toepassingen. De speciale oppervlakteactieve stoffen en halffabrikaten van Surfactants worden gebruikt voor zowel de industriële als de consumentenmarkt. Oppervlakteactieve stoffen worden in vrijwel alle industrieën gebruikt omdat zij het mogelijk maken twee verschillende materialen te combineren of te scheiden. Belangrijke afzetmarkten zijn onder meer landbouwadditieven, schoonmaakmiddelen voor huishoudelijk en professioneel gebruik, toepassingen in olievelden en aardolieadditieven. Daarnaast worden oppervlakteactieve stoffen toegepast in drukinkt, persoonlijke verzorgingsproducten, wasmiddelen, asfalt, emulgatoren en flotatiemiddelen voor de zuivering van mineralen en mijnbouw.

Vernieuwing, uitbreiding en leiderschap

Surfactants heeft in 2006 een jaar van vernieuwing afgesloten, met een omzetgroei van 2% naar EUR 523 mln (2005: EUR 511 mln). De tijdens het jaar sterk gestegen kosten voor grondstoffen en energie werden gecompenseerd door prijsstijgingen, terwijl Surfactants wereldwijd de grootste leverancier van speciale oppervlakteactieve stoffen is geworden

In augustus hebben we onze positie op de Chinese markt versterkt door het tekenen van een samenwerkingsovereenkomst met de regionale marktleider, Feixiang Chemicals Company Ltd, in Zhangjiagang. Deze joint venture zal de producten van beide ondernemingen op de markt brengen in China, waar de industrie voor oppervlakteactieve stoffen profiteert van dubbelcijferige groei. Akzo Nobel zal de exclusieve distributierechten van de oppervlakteactieve stoffen van Feixiang buiten China krijgen.

In Zuid-Amerika stelt onze plaatselijke productiecapaciteit ons in staat nieuwe kansen te creëren, terwijl we in Oost-Europa en Rusland steeds meer voet aan de grond krijgen bij de segmenten asfalt en agrochemicaliën via onze distributeurs en rechtstreekse verkoop.

Daarnaast zijn we onze activiteiten in de loop van het jaar blijven verbeteren, de laatste fase van een herschikking waarmee in 2003 begonnen is. In de VS zijn twee fabrieken uitgebreid om zo de activiteiten te consolideren van de in de buurt van Chicago gelegen locatie McCook, die in 2007 zal sluiten. Dit zal resulteren in een verdere vermindering van onze vaste lasten. Medio 2007 zal het aantal productiemedewerkers van onze activiteit met meer dan een derde afgenomen zijn, gerekend over een periode van drie jaar. Het aantal medewerkers met algemene en administratieve functies is eveneens gedaald, met ongeveer 25%.

Betere service voor afnemers

Akzo Nobels activiteit Surfactants levert meer dan 1.500 oppervlakteactieve stoffen (surface active agents) en halffabricaten aan meer dan 2.500 afnemers. Wij hebben de laatste paar jaar de complexiteit verminderd en ons productaanbod vernieuwd. Het aantal producten met een lage marge is in totaal met 20% teruggebracht, terwijl tegelijkertijd ons werk is vereenvoudigd door een aantal kleine afnemers over te dragen aan onze distributeurs, die een betere service kunnen leveren.

Wij zijn een van de bedrijven die voorop lopen in onze bedrijfstak bij de introductie van 'groenere' chemische producten die minder belastend zijn voor het milieu, onder andere voor toepassing bij de oliewinning op zee en huishoudelijke reinigingsmiddelen voor harde oppervlakken. Deze producten kunnen gebruikt worden in waterige oplossingen en zijn beter biologisch afbreekbaar. De REACH-richtlijn van de



Groene surfactants

Akzo Nobel ontwikkelt al vele jaren duurzame, milieuvriendelijke producten die voldoen aan de strengere regels die door de chemische industrie worden ingevoerd. Tot deze producten, die surfactants worden genoemd, behoort ook een nieuwe generatie mengsels voor schoonmaakmiddelen, die in lagere concentraties kunnen worden gebruikt dan met oude formuleringen. Zo heeft de onderneming surfactants ontwikkeld die de gevolgen voor het milieu aanzienlijk verminderen.

Europese Unie voor productregistratie, die in 2007 van kracht wordt, is een andere uitdaging voor de industrie. Wij hebben daarom onze producten getest en diverse consortia van brancheverenigingen geleid om deze richtlijn te gebruiken als een concurrentievoordeel.

In 2006 hebben we ook een wereldwijd klant-tevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder 400 van onze afnemers in 50 landen. Dit leverde een positieve terugkoppeling op, waarbij de productkwaliteit, betrouwbaarheid van levering en de relatie met onze verkoop-medewerkers en de medewerkers van de technische dienst als reden gegeven werden om onze producten te kopen.

Aandacht voor groei

Terwijl we de geselecteerde mogelijkheden voor groei scherp in de gaten houden, richten we ons nu op uitbreiding van onze speciale producten, die een hogere toegevoegde waarde hebben. Onze verkoop van nieuwe oppervlakteactieve stoffen bedraagt ondertussen bijna een kwart van onze totale omzet. Op basis van innovatie bij onze belangrijkste technologieën zien wij nog steeds ruimte voor versnelde groei in zowel de consumentenmarkt als de industriële sector. In 2006 hebben wij bijvoorbeeld een biologisch afbreekbaar schoonmaakmiddel voor harde oppervlakken op de markt gebracht, adjuvantia en dispersiemiddelen voor agrochemische formuleringen en visco-elastische oppervlakteactieve stoffen voor een betere opbrengst van olievelden.

Hoewel we leidende posities hebben op al onze terreinen, biedt de markt van speciale oppervlakteactieve stoffen van EUR 4 miljard nog steeds voldoende ruimte voor groei. De komende jaren zal naar verwachting de vraag naar speciale oppervlakteactieve stoffen de groei van het bruto nationaal product zelfs overtreffen in opkomende markten als China, India, Zuid-Amerika en Oost-Europa.

In 2007 zullen we onze aandacht verplaatsen van herstructurering naar groei door samen te werken met onze afnemers die marktleider zijn. Weten wat onze afnemers nodig hebben en van ons verwachten verschaft ons een basis om de komende jaren met onze partners mee te groeien. Onze strategie hierbij is nauw samen te werken met de leiders van de industrie en technische ondersteuning te verlenen bij het oplossen van hun problemen of de verbetering van hun producten.

"Akzo Nobels Surfactants levert meer dan 1.500 oppervlakteactieve stoffen (surface active agents) en halffabricaten aan meer dan 2.500 afnemers. Wij hebben de laatste paar jaar de complexiteit verminderd en ons productaanbod vernieuwd. Het aantal producten met een lage marge is met 20% teruggebracht."

Akzo Nobel Chemicals



Polymer Chemicals

Business Unit Manager: **Bob Margevich**

"Onze afnemers waarderen de service die wij bieden voor het veilig omgaan met en gebruik van onze producten, een belangrijk onderdeel van onze ondernemingsstrategie."

Polymer Chemicals

In EUR mln	**2006**	2005	%
Totale omzet	**516**	471	10

Polymer Chemicals is wereldleider op het gebied van organische peroxiden en een belangrijke producent van metaalalkylen en co-katalysatoren, chemicaliën die hoofdzakelijk gebruikt worden voor de productie van kunststofharsen, ook wel thermoplastics genoemd, door kunststofverwerkende bedrijven die zeer uiteenlopende producten van kunststof maken. Daarnaast worden ze toegepast voor polyethyleen, polypropyleen, acrylaten, polystyreen en pvc, die gebruikt worden voor het maken van plastic tassen, de behuizing van mobieltjes, auto-onderdelen en schoenzolen. Polymer Chemicals produceert ook metaalorganische stoffen met een hoge zuiverheidsgraad, die gebruikt worden in consumenten-elektronica, zoals leds (light-emitting diodes) en lasers in cd- en dvd-spelers.

Wereldwijd leverancier voor de kunststofindustrie

Voor Polymer Chemicals was 2006 duidelijk een beter jaar. De recente grootschalige herstructurering werpt nu haar vruchten af, met een kostenstructuur die meer marktconform is. Onze jaarlijkse omzet is sterk gestegen van EUR 471 mln in 2005 naar EUR 516 mln in 2006, een toename van meer dan 10%. Met een sterk verbeterde winst ten opzichte van de afgelopen twee jaar betekende 2006 een keerpunt voor Polymer Chemicals.

Onze resultaten profiteerden van een gestegen vraag op de wereldwijde kunststofmarkt, vooral in de opkomende economieën, en ons vermogen om de gestegen grondstofprijzen te compenseren. De belangrijkste aanjager van onze groei is de wereldwijde expansie van de kunststofindustrie geweest, die al meer dan 30 jaar de wereldwijde economische groei overtreft. In veel industriële sectoren blijven materialen als hout en metaal vervangen worden door kunststof, terwijl er een toenemende vraag is vanuit de opkomende markten China en India, op het Amerikaanse continent en in het Midden-Oosten.

Betere marges

In 2006 hebben we ook stappen ondernomen om de niet-aflatende stijging van de grondstofprijzen aan te pakken, die ons de afgelopen drie jaar parten heeft gespeeld, door een intern project te starten voor de verbetering van onze marges.
Deze strategie heeft goed gewerkt, vooral in Noord-Amerika, waar we de verkoop afgerond hebben van onze Amerikaanse fabriek in New Jersey. Andere belangrijke factoren die bijdroegen aan ons sterke resultaat over 2006 waren een verdere verbetering van de relatie met onze afnemers en de uitvoering van lopende interne efficiencyprogramma's.

Na de herschikking en reorganisatie van de afgelopen jaren hebben wij in 2006 onze aandacht verplaatst naar groei.
Wij verwachten de komende jaren een belangrijke basis voor groei te houden.
Het was daarom bemoedigend te zien dat alle drie onze activiteiten – Organometallic Specialties (OMS); High Polymer Specialties (HPS) en Cross-linking en Thermoset Peroxides; en Polymer Additives (XTP) – het beter hebben gedaan dan in 2005.
Onze aangroeiwerende producten en suspendeermiddelen, die gebruikt worden in de pvc-industrie en die een aantal jaren onder de maat gepresteerd hadden, hebben in 2006 ook een positieve ommekeer laten zien.

Constante betrouwbaarheid

Onze afnemers waarderen de service die wij bieden en onze betrouwbaarheid. Zij waarderen vooral de service die wij bieden voor het veilig omgaan met en gebruik van onze producten, een belangrijk onderdeel van onze ondernemingsstrategie. Ook hebben we hard gewerkt aan de invoering van het groepsbrede veiligheidsprogramma dat de veiligheid op locaties wil verbeteren door het gedrag van medewerkers te veranderen.



De technologische vooruitgang een handje helpen

Onze chemieactiviteiten blijven een belangrijke rol spelen bij technologische vooruitgang. De activiteit High Purity Metal Organics, onderdeel van Polymer Chemicals, levert belangrijke producten voor toepassing in lasers, leds (light-emitting diodes), zonnecellen en transistors. CD-spelers, mobiele telefoons en dvd-spelers (inclusief de allernieuwste standaard) zijn allemaal afhankelijk van deze belangrijke chemicaliën, die worden gebruikt in de kleine, ingebouwde elektronicachips.

Onze belangrijkste producten, organische peroxiden en metaalalkylen, hebben een sterke positie in opkomende economieën en we kijken verder naar uitbreidingsmogelijkheden en de ontwikkeling van deze producten voor toepassingen zonder polymeren. Al deze factoren geven ons het vertrouwen dat Polymer Chemicals de komende jaren een belangrijke groeimotor zal blijven.

Akzo Nobel Technology & Engineering

Akzo Nobel Technology & Engineering (T&E) kwam in april 2006 tot stand door de samenvoeging van de service units van vooral Chemicals en Akzo Nobel Engineering. Met een breed scala aan serviceproducten en ondersteuning voldeed T&E snel aan een duidelijke vraag in de markt, zowel binnen als buiten Akzo Nobel.

Door kennis en ervaring op het gebied van engineering, inspectie, technologie, veiligheid, gezondheid, milieu, wettelijke voorschriften, toxicologie en duurzame ontwikkeling te bundelen, hebben wij de kwaliteit, efficiency en effectiviteit van de gehele T&E-organisatie naar een nog hoger niveau getild.

Akzo Nobel T&E heeft financieel gezien een zeer succesvol eerste jaar achter de rug. In 2006 bleven onze activiteiten het over de hele wereld goed doen, vooral in de chemische en farmaceutische industrie en in de vezelindustrie. Onze resultaten zijn het bewijs dat wij toegevoegde waarde hebben voor onze afnemers, zowel binnen als buiten Akzo Nobel.

Wij zijn er trots op dat het werk altijd gewoon is doorgegaan tijdens de vorming van T&E; we hebben geen klanten hoeven teleurstellen en zij hebben geen last gehad van enigerlei vertraging.

Akzo Nobel T&E heeft kantoren in de VS, China, Zweden en Nederland en telt ongeveer 260 vaste en 70 tijdelijke medewerkers.


Organon
NUVARING
Mercilon
Implanon
Puregon Pen
Livial
REMERON SolTab
ESMERON
ROCURONIUM BROMIDE

Organon



Activiteiten

Gynaecologie
Organon heeft een rijke traditie en ervaring op het gebied van de gynaecologie (anticonceptie en hormoonbehandelingen). Hierdoor heeft de onderneming zich een leidende positie in anticonceptie verworven. Vandaag de dag biedt Organon een ruime keus aan effectieve en innovatieve methoden en is het een van de slechts drie ondernemingen die zich intensief bezighoudt met onderzoek en ontwikkeling op dit terrein.

Fertiliteit
Organon legt zich toe op de reproductieve gezondheidszorg en brengt al zo'n 75 jaar vruchtbaarheidsbevorderende kwaliteitsproducten op de markt. Hierdoor is het mogelijk langdurige partnerships op te bouwen met experts in fertiliteit en om een productlijn te ontwikkelen die zich richt op effectieve patiëntvriendelijke behandelmethoden.

Neurologie
Organon blijft fors investeren in onderzoek en ontwikkeling van geneesmiddelen voor de behandeling van geestelijke aandoeningen, met name psychose, slapeloosheid, schizofrenie en bipolaire stoornis, en depressiviteit.

Anesthesie
Organon is al jaren een pionier op het gebied van anesthesie en heeft de afgelopen 35 jaar tal van innovatieve producten op de markt gebracht. Als marktleider op het gebied van spierverslappers en objectieve neuromusculaire monitoring blijft Organon zich inzetten voor onderzoek en ontwikkeling van geneesmiddelen die de veiligheid voor de patiënt verhogen en de patiëntenzorg en het therapeutische rendement verbeteren.

Totale omzet: EUR 2,6 miljard

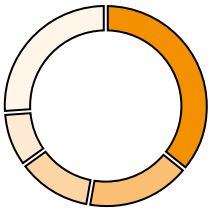
Kerncijfers

In EUR mln	2006	2005	%
Totale omzet	**2.611**	2.425	8
Bedrijfsresultaat (EBIT)	**354**	415	–15
EBIT-marge, in %	**13,6**	17,1	
Bedrijfsresultaat, in % geïnvesteerd vermogen	**21,1**	24,3	
EBIT vóór incidentele posten	**362**	270	34
EBIT-marge, in %	**13,9**	11,1	
Bedrijfsresultaat, in % geïnvesteerd vermogen	**21,5**	15,8	
EBITDA	**475**	541	–12
Investeringsuitgaven	**103**	95	8
Geïnvesteerd vermogen	**1.579**	1.781	–11
Totale omzet/ geïnvesteerd vermogen	**1,55**	1,42	
Aantal medewerkers	**13.710**	14.100	–3

2006 omzet naar bestemming

EUR 2,6 miljard	%
VS en Canada	26
Latijns-Amerika	8
Azië	11
Overige regio's	5
Nederland	3
Duitsland	7
Zweden	2
Verenigd Koninkrijk	5
Overige Europese landen	33

Uitsplitsing omzet 2006



EUR 2,6 miljard	%
Gynaecologie	36
Fertiliteit	17
Neurologie	12
Anesthesie	9
Overige	26

Organon



Geneesmiddelen op recept

General Manager: **Toon Wilderbeek**

"Door 19% van onze omzet te investeren in R&D blijven wij ons sterk richten op onze productpijplijn."

"De strategie is voortdurend geweest om voort te bouwen op de kracht van de bestaande portfolio van Organon op het gebied van gynaecologie, fertiliteit en anesthesie en daarnaast het productenpakket in de neurologie te versterken en initiatieven te ontwikkelen op het terrein van de biotechnologie."

Organon

In EUR mln	**2006**	2005	%
Totale omzet	**2.611**	2.425	8

Organon ontwikkelt, produceert en verkoopt innovatieve receptplichtige geneesmiddelen die de gezondheid en kwaliteit van het leven verbeteren. Door een combinatie van innovatie en samenwerking met partners streeft Organon ernaar haar leidende positie als biofarmabedrijf te versterken op de therapeutische gebieden fertiliteit, gynaecologie en bepaalde terreinen van de anesthesie. De onderneming heeft grote expertise op het gebied van de neurologie en een uitgebreid en gericht R&D-programma. Er wordt ook onderzoek gedaan op het terrein van de immunologie en bepaalde gebieden van de oncologie. De producten van Organon worden in meer dan 100 landen verkocht, waarvan meer dan 50 een vestiging van Organon hebben.

Blijvend herstel leidt tot terugkeer groei

Bij Organon was in 2006 opnieuw sprake van groei. De omslag begon in 2005 en zette in 2006 versneld door. De strategie is voortdurend geweest om voort te bouwen op de kracht van de bestaande portfolio van Organon op het gebied van gynaecologie, fertiliteit en anesthesie en daarnaast het productenpakket in de neurologie te versterken en initiatieven te ontwikkelen op het terrein van de biotechnologie.

Het huidige productenpakket van Organon leidde tot een hogere omzet, waardoor er een verbeterd bedrijfsresultaat gerealiseerd kon worden. Vergeleken bij 2005 steeg de totale omzet in 2006 met 8% tot EUR 2,6 miljard.

Het bedrijfsresultaat vóór incidentele posten nam met 34% toe en kwam uit op EUR 362 mln, terwijl de marge van de EBIT marge steeg naar 13,9% ten opzichte van 11,1% in 2005. Onze operationele marges zijn gestegen. Wij slaagden erin de lagere verkoopcijfers van Remeron® als gevolg van grotere concurrentie van generieke middelen te compenseren met een hogere verkoop van andere producten, zoals van het anticonceptiemiddel NuvaRing® en de vruchtbaarheidsbehandeling Puregon®.

Door de efficiency bij productie te vergroten, konden wij het werkkapitaal verminderen en de EBIT-marges verder verbeteren. Andere efficiencymaatregelen betroffen onder meer de sluiting van activiteiten in Schotland. Alle initiatieven samen resulteerden in een vermindering van het totale aantal medewerkers met 390.

Organon streeft ernaar de juiste balans te vinden tussen verbetering van de marges en

R&D-pijplijn van Organon

Productgroepen	Fase II	Fase III
Gynaecologie	Org 39970 – androgen	NOMAC/E2 – progestageen/oestrogeen Org 50081 – opvliegers
Fertiliteit		Org 36286 – corifollitropin alpha
Neurologie	farampator – AMPAkine Org 34517 – GR antagonist Org 25935 GlyT1 inhibitor	Org 50081 – slapeloosheid asenapine – psychofarmacologisch middel
Anesthesie		sugammadex – selectief spierverslappend bindmiddel
Overige	Org 42675 – antitromboticum tweevoudige remmer II/X	

het uitgeven van de benodigde gelden aan R&D en marketing & sales voor nieuwe producten. Het is essentieel voor onze groeistrategie dat wij over een goed gevulde pijplijn met veelbelovende producten beschikken. De investeringen in 2006 waren gericht op uitbreiding van de pijplijn, wat leidde tot een aanzienlijke stijging van de R&D-uitgaven tot EUR 485 mln, oftewel 19% van de totale omzet, ten opzichte van 18% in het voorgaande jaar.

NuvaRing® en Puregon® motor achter omzetgroei

Het vruchtbaarheidsproduct Puregon®/Follistim® en het innovatieve anticonceptiemiddel NuvaRing® leverden de grootste bijdrage aan Organons vooruitgang en hielpen de marktposities van onze producten te verbeteren. NuvaRing®, dat een wereldwijde omzetgroei van 67% noteerde, overschreed de grens van 1,5 miljoen gebruiksters wereldwijd. Dit illustreert nog eens de toenemende acceptatie van en hoge waardering voor dit product. De vraag naar NuvaRing® was vooral sterk in de VS, waar de verkoop werd ondersteund door direct-marketingcampagnes en een toename van de positieve aandacht in de media. NuvaRing® kreeg ook goedkeuring voor de Australische markt, waardoor de teller van het aantal landen waar het product verkrijgbaar is nu op 32 staat.

Puregon®/Follistim®, het recombinante vruchtbaarheidsbevorderende hormoon, is Organons best verkopende product en zag de omzet met 8% stijgen. De wereld verwelkomde in 2006 de miljoenste 'Puregon baby'. Het middel is nu ook in China geïntroduceerd, terwijl de omzet in Japan op gang kwam na de introductie daar eind 2005.

De Amerikaanse Food and Drug Administration (FDA) verleende goedkeuring aan het innovatieve anticonceptie-implantaat Implanon®, waarna eind 2006 de introductie van dit product op de Amerikaanse markt plaatsvond. De eerste reacties van Amerikaanse artsen op Implanon®, het eerste en enige te implanteren anticonceptiestaafje ter wereld, waren positief. De omzet van Implanon® steeg 39% in 2006 en dit product is goed op weg zich een plek te veroveren naast NuvaRing® en Puregon®/Follistim® als een van Organons leidende producten in 2007 en daarna.

"Het vruchtbaarheidsproduct Puregon®/Follistim® en het innovatieve anticonceptiemiddel NuvaRing® leverden de grootste bijdrage aan Organons vooruitgang. NuvaRing®, dat een wereldwijde omzetgroei van 67% noteerde, overschreed de grens van 1,5 miljoen gebruiksters wereldwijd. Dit illustreert nog eens de toenemende acceptatie van en hoge waardering voor dit product."

Organon

Binnen onze portfolio met hormoontherapieën bleef de afzet van Livial®, dat nu in ongeveer 90 landen verkrijgbaar is, onveranderd.

De omzet bij anesthesie steeg 27%, vooral dankzij spierverslapper Esmeron® en het injecteerbare Anzemet® tegen postoperatieve misselijkheid en overgeven. Anzemet®, dat door Organon uitsluitend in de VS wordt ingelicenseerd van sanofi-aventis, droeg bij aan de toch al sterke anesthesieproducten in de VS.

De neurologieproducten lieten in 2006 een bevredigend resultaat zien. Versterking van deze portfolio op de korte en middellange termijn staat hoog op onze agenda. Voor Remeron®, dat circa 10% van de omzet van Organon vertegenwoordigt, zette wereldwijd de algemeen dalende tendens door. Desondanks steeg de verkoop in een aantal landen.

De omzet van farmaceutische ingrediënten toont positieve trend.

De inkomsten uit royalty's en geleverde diensten bestonden hoofdzakelijk uit de royaltybetalingen afkomstig van Janssen voor de verkoop van Risperdal® in bepaalde landen en van GlaxoSmithKline voor de verkoop van Arixtra®. De inkomsten uit geleverde diensten werden vooral ontvangen van Ligand, waarmee onze copromotieovereenkomst voor Avinza® eind september 2006 werd beëindigd, hoewel de royaltyinkomsten uit dit product nog een aantal jaren zullen doorlopen.

Samenwerking geeft onze R&D meer body

Wij staan open voor strategische allianties die ons helpen nieuwe medicijnen op de markt te brengen. Hoewel wij de kennis en expertise hebben opgebouwd om op het terrein van vruchtbaarheid en gynaecologie zelf te opereren, is het onze pragmatische strategie om samenwerkingsovereenkomsten te sluiten als wij denken daarmee waarde te creëren. Wij staan vooral open voor allianties op het terrein van neurologie en biotechnologie. Wij werken momenteel met meer dan 15 partners nauw samen op het vlak van onderzoek, de ontwikkeling van werkzame verbindingen, licensering en marketing.

In november 2006 besloot onze partner Pfizer zich terug te trekken uit het ontwikkelingsprogramma voor asenapine. Hoewel dit onverwacht kwam, creëerde het een nieuwe kans voor Organon om een go-to-market-strategie neer te zetten die meer in lijn is met onze eigen planning en positionering van dit kandidaat-product. Pfizer zal alle productrechten, het intellectuele eigendom en de gegevens onder bepaalde voorwaarden aan ons retourneren voor mei 2007. Wij zullen evalueren of we dan een partner nodig hebben voor de marketing van asenapine in bepaalde geografische gebieden. Hoewel we teleurgesteld zijn over de terugtrekking, hebben we waardering voor de positieve bijdrage die Pfizer geleverd heeft aan de ontwikkeling van asenapine.

Organon en Bayer Schering Pharma besloten om hun samenwerking bij het onderzoek naar een mannelijk hormonaal anticonceptiemiddel te beëindigen, nadat ze tot de conclusie waren gekomen dat het beoogde anticonceptiemiddel, een combinatie van injecties en een implantaat, te weinig commerciële toekomst had.

In de loop van 2006 zijn wij samenwerkingsovereenkomsten voor onderzoek aangegaan met:

- Sareum Holdings plc (innovatieve behandelmethoden voor auto-immuunziekten zoals reumatoïde artritis);
- Shanghai Genomics Inc. (identificatie van meer selectieve steroïde oestrogeen receptormodulatoren);
- Medarex Inc. (voor het gebruik van Medarex' UltiMAb Human Antibody Development System®);
- Medisch Centrum van de Radboud Universiteit Nijmegen (om het principe te bewijzen van de therapeutische doeltreffendheid van het targeten van een onbekend gen op het oncologische vlak, geïdentificeerd door wetenschappers verbonden aan het Medisch Centrum St. Radboud);



Meer dan 1,5 miljoen gebruikers

NuvaRing®, de anticonceptiering van Organon die eens per maand wordt ingebracht, kende een uiterst succesvol 2006. Meer dan 1,5 miljoen vrouwen gebruiken dit product nu en begin dit jaar werd het ook toegelaten op de Australische markt. In de VS werd de landelijke direct-marketing-campagne voor NuvaRing® genomineerd voor prestigieuze onderscheidingen en sleepte de online-reclame een prijs in de wacht.

- Gene Logic Inc. (zoeken naar alternatieve ontwikkelingsmogelijkheden voor verscheidene medicijnkandidaten waarvan Organon eerder de klinische ontwikkeling had beëindigd);
- KineMed Sciences Inc. (de ontdekking van nieuwe toepassingen voor verscheidene medicijnkandidaten en de identificatie van alternatieve toepassingen voor bepaalde therapeutische verbindingen die in het verleden in onze pijplijn in de klinische onderzoeksfase zaten);
- Irish National Institute for Bioprocessing Research and Training (glycosylering in CHO-celkweken);
- BrainCells Inc. (ontdekking en ontwikkeling van medicijnen voor de behandeling van aandoeningen aan het centrale zenuwstelsel).

Veelbelovende pijplijn

Door 19% van onze totale omzet te investeren in R&D blijven wij ons sterk richten op onze pijplijn met producten. Wij streven ernaar de komende jaren gemiddeld minstens één belangrijke verbinding per jaar in te dienen. Organons gefocuste pijplijn is volledig afgestemd op onze groeistrategie: voortbouwen op de kracht van onze bestaande producten, hernieuwde groei in de neurologie en uitbreiding op het terrein van de biotechnologie.

De pijplijn is goed gevuld met kandidaat-producten in verscheidene stadia van ontwikkeling. Het verst gevorderde project binnen Organons neurologische producten in de pijplijn is asenapine. Het klinische testprogramma in Fase III voor de Amerikaanse NDA indiening is afgerond voor de indicaties schizofrenie en acute manische symptomen die geassocieerd worden met de aandoening Bipolaire Stoornis I. Begin 2007 zullen de uitkomsten van het programma naar de doeltreffendheid en veiligheid met de FDA worden doorgenomen in een zogenaamde pre-NDA meeting, waarin het verdere indieningstraject wordt vastgesteld.

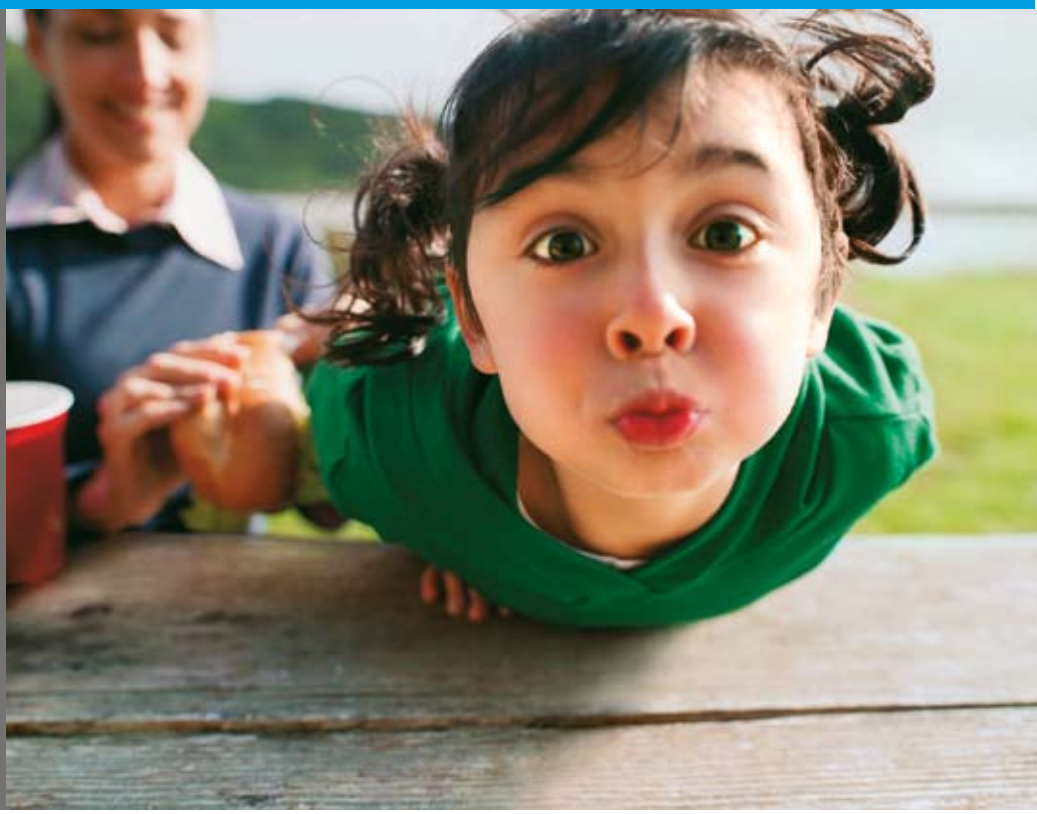
Ook sugammadex, het eerste selectieve spierverslappende bindmiddel om veilig een neuromusculaire blokkade ongedaan te maken, bevindt zich in een ver gevorderd stadium van ontwikkeling (Fase III). Sugammadex belooft een perfecte aanvulling te zijn voor onze anesthesieportfolio. Binnen ons productenpakket van vruchtbaarheids-

"Organon staat open voor strategische allianties ons helpen nieuwe medicijnen op de markt te brengen. Wij werken momenteel met meer dan 15 partners nauw samen op het vlak van onderzoek, de ontwikkeling van werkzame verbindingen, licensering en marketing."

Organon

Ons best verkopende product

Puregon®, de door Organon ontwikkelde en in de handel gebrachte vruchtbaarheids-behandeling, vierde in 2006 het tienjarige bestaan met de bekendmaking dat naar schatting één miljoen kinderen zijn geboren met behulp van vruchtbaarheids-bevorderende behandelingen met dit biotech product. Het is een vruchtbaarheids-bevorderend hormoon dat gemaakt wordt met behulp van recombinante DNA-technologie. Puregon®, is het best verkopende product van Organon en is wereldwijd verkrijgbaar.



"Door de vorming van Nobilon kunnen wij Intervets kennis en expertise op het terrein van bijvoorbeeld gastheerpathogene interactie, vaccinontwerp en –productie combineren met die van Organon op gebieden als toxicologie, klinische ontwikkeling, wettelijke procedures en marketing."

bevorderende middelen werken wij aan de ontwikkeling van een duurzaam vruchtbaarheidsbevorderend hormoon (FSH) om ons pakket aan behandelmethoden uit te breiden. Ons aanbod anticonceptiemiddelen zal worden uitgebreid met NOMAC/E2, waarvoor wij verwachten in 2009 een aanvraag in te dienen. Wij zijn verder bezig met de ontwikkeling van Org 50081 als toekomstige behandelmethode voor slapeloosheid.

Sterk biotechplatform

Wij hebben een sterke expertise opgebouwd in de biotechnologie, waarvan Puregon®/ Follistim®, ons leidende recombinante vruchtbaarheidsbevorderende hormoon, een goed voorbeeld is. Onze strategie voor biotechnologie richt zich op de uitbreiding van onze mogelijkheden naar nieuwe therapeutische gebieden op het terrein van de humane gezondheidszorg.

Begin 2002 brachten wij onze verscheidene vaccinspecialismen samen in Nobilon, onze activiteit op het gebied van humane vaccins. Dit nieuwe bedrijfsonderdeel werd halver-wege 2003 operationeel. Door de vorming van Nobilon kunnen wij Intervets kennis en expertise op het terrein van bijvoorbeeld gastheerpathogene interactie, vaccinontwerp en -productie combineren met die van Organon op gebieden als toxicologie, klinische ontwikkeling, wettelijke procedures en marketing.

Meer recentelijk hebben wij een nieuw onderzoekscentrum voor biotechnologie opgezet in Cambridge, Massachusetts, VS, dat zich richt op onderzoek naar mono-klonale antilichamen in de immunologie en bepaalde gebieden van de oncologie.

Met onze biotechstrategie kunnen wij de synergiemogelijkheden tussen onze activiteiten op het gebied van humane farma en diergeneeskunde nog beter benutten. Wij zijn van mening dat onze inspanningen ons een goede concurrentiepositie geven op het gebied van de medicijnontdekking en -ontwikkeling op basis van biotechnologie en ons kan helpen bij het vergroten van het bereik en de productiviteit van onze R&D-activiteiten.

Voorzien in een behoefte
Nobilons huidige ontwikkelingsactiviteiten spitsen zich toe op vaccins tegen de griep en het respiratoir syncytieel virus (RSV), twee veelvoorkomende ademhalingsaandoeningen, en op vaccins voor reizigers. De ontwikkeling van griepvaccins gaat verder. In juli 2006 ging Nobilon een overeenkomst aan met het Nederlandse Vaccin Instituut voor de gezamenlijke ontwikkeling van een vaccin tegen RSV, een van de belangrijkste oorzaken van infecties aan de lagere luchtwegen bij jonge kinderen. Nobilon is ook bezig met de preklinische ontwikkeling van een combinatievaccin tegen de belangrijkste bacteriële pathogenen die reizigersdiarree veroorzaken, zoals Salmonella, Campylobacter jejuni en enterotoxigenische E. coli.

Uitdagingen in de markt
Organon opereert per definitie in een drukke, zeer competitieve en uitdagende markt. Overheden proberen de kosten voor de gezondheidszorg omlaag te krijgen en in veel landen worden vruchtbaarheidsbehandelingen niet volledig vergoed, hoewel regeringen elders juist zijn overgegaan tot het opnieuw vergoeden van dergelijke behandelingen vanwege een lage bevolkingsgroei.

De belangrijkste uitdagingen voor 2007 en daarna, zowel voor Organon als voor alle farmaceutische bedrijven, zullen de door de overheid vastgestelde prijzen zijn en de concurrentie van generieke medicijnen. De vergrijzing leidt tot een stijging van de kosten voor de gezondheidszorg en veel landen zoeken naar manieren om die uitgaven in toom te houden. Ons antwoord op generieke concurrentie is datgene te doen waar we goed in zijn: het ontwikkelen van nieuwe en betere producten waarvan de innovatie is beschermd door octrooien.

De succesvolle ontdekking en ontwikkeling van medicijnen wordt een steeds grotere uitdaging. Wij streven ernaar zo snel mogelijk tot marktintroductie over te gaan en de R&D kosten binnen de perken te houden, zodat de producten voor de consument betaalbaar blijven. Er zijn vele hindernissen onderweg, zoals de omvangrijke regelgeving, het waarborgen van de veiligheid en doeltreffendheid, de omvang en de duur van klinische tests, de investeringen die nodig zijn voor zowel de ontwikkeling als bescherming van de producten en het relatief korte tijdsbestek tussen productintroducties en de afloop van patenten waarbinnen deze enorme investeringen moeten worden terugverdiend. Een voorbeeld hiervan is dat Livial®/Tibolone® door de FDA niet werd toegelaten op de Amerikaanse markt terwijl bepaalde octrooien op dit medicijn in andere landen met succes werden aangevochten.

Toch heeft Organon op een succesvolle manier deze uitdagingen het hoofd geboden in haar al meer dan 80-jarige bestaan van voornamelijk organische groei. De tijd is nu rijp voor de voorgestelde afsplitsing van Organon en Intervet van Akzo Nobel, zoals door de aandeelhouders in september 2006 werd goedgekeurd.



Intervet



Activiteiten

Vaccins

Intervet is wereldwijd marktleider voor de productie van diergeneeskundige vaccins. Zij bieden afnemers een ruim aanbod vaccins om dieren te beschermen tegen besmettelijke ziekten bij gevogelte, varkens, herkauwers, gezelschapsdieren en vissen. Intervet is ook leider in markertechnologie, waardoor het mogelijk wordt onderscheid te maken tussen besmette en ingeënte dieren.

Medicijnen

Intervets assortiment medicijnen omvat anti-infectiemiddelen tegen bacteriële infecties, antiparasitica om dieren te beschermen tegen of behandelen voor ecto- of endoparasieten, endocriene producten voor vruchtbaarheids-behandelingen en speciale farmaceutische middelen. Deze speciale producten zijn gericht op hartbehandelingen, diabetes of andere specifieke dierziekten. Intervet heeft wereldwijd een leidende positie in vruchtbaarheidsmanagement.

Totale omzet: EUR 1,1 miljard

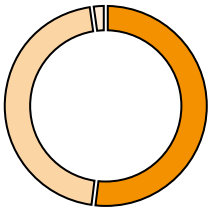
Kerncijfers

In EUR mln	**2006**	2005	%
Totale omzet	**1.125**	1.094	3
Bedrijfsresultaat (EBIT)	**219**	238	–8
EBIT-marge, in %	**19,5**	21,8	
Bedrijfsresultaat, in % geïnvesteerd vermogen	**23,9**	28,3	
EBIT vóór incidentele posten	**213**	209	2
EBIT-marge, in %	**18,9**	19,1	
Bedrijfsresultaat, in % geïnvesteerd vermogen	**23,3**	24,9	
EBITDA	**278**	292	–5
Investeringsuitgaven	**55**	54	2
Geïnvesteerd vermogen	**949**	883	7
Totale omzet/ geïnvesteerd vermogen	**1,23**	1,30	
Aantal medewerkers	**5.370**	5.260	2

2006 omzet naar bestemming

EUR 1,1 miljard	%
VS en Canada	17
Latijns-Amerika	13
Azië	9
Overige regio's	9
Nederland	4
Duitsland	7
Zweden	1
Verenigd Koninkrijk	7
Overige Europese landen	33

Uitsplitsing omzet 2006



EUR 1,1 miljard	%
Biologics	52
Medicijnen	46
Voedingsadditieven	2

Intervet



Veterinaire producten

General Manager: **Ruurd Stolp**

"In het afgelopen jaar versterkten we onze goede positie in de belangrijkste marktsectoren vaccins en medicijnen."

Intervet

In EUR mln	**2006**	2005	%
Totale omzet	**1.125**	1.094	3

Intervet is actief op het gebied van R&D, productie en verkoop van innovatieve diergeneeskundige producten en levert een ruim aanbod aan innovatieve producten voor vee, en water- en gezelschapsdieren. De producten zijn onder te verdelen in twee belangrijke segmenten: vaccins en geneesmiddelen.

Belangrijke speler in diergeneeskunde

Ook in 2006 maakte Intervet haar reputatie van stabiele omzetgroei, aansprekende operationele marges en nieuwe product-lanceringen weer waar. Onze robuuste prestatie is het beste bewijs van de succesvolle strategie van organische groei, selectieve acquisities van producten, onderdelen of bedrijven, en licenties.

De totale omzet steeg 3% naar EUR 1,1 miljard. De veesector, die exclusief de voedingsactiviteiten bijna 80% van onze omzet vertegenwoordigt, zag de totale omzet met 7% toenemen. Dit werd bereikt ondanks de consolidatie bij onze afnemers in deze sector. De totale omzet in het segment gezelschapsdieren steeg met 7% en hier werd geprofiteerd van de stijgende wereldwijde welvaart: als mensen welvarender worden, zijn zij eerder bereid en in staat om geld uit te geven aan de zorg voor hun dieren.

Het bedrijfsresultaat (vóór incidentele posten) steeg met 2% tot EUR 213 mln, wat neerkomt op een EBIT-marge van 18,9 %. Laatst-genoemde werd beïnvloed door verscheidene eenmalige kosten vanwege de afschrijving van voorraden, verdere investeringen in het marketing- en distributie-apparaat en bepaalde herstructureringsmaatregelen op een aantal locaties. Het bedrijfsresultaat (EBIT) van EUR 219 mln nam met 8% af, vooral door een vermindering van de eenmalige inkomsten uit de desinvestering van activiteiten.

De totale omzet in Europa, waar Intervet ongeveer 55% van haar omzet behaalt, steeg met een gezonde 5% ondanks ongunstige bedrijfsomstandigheden als gevolg van de dreiging van vogelgriep begin 2006. Noord-Amerika presteerde goed met 12% stijging van de totale omzet, terwijl Latijns-Amerika 8% groei noteerde over de hele linie werd de vergelijkende omzetprestatie beïnvloed door de desinvestering van de medicinale voedingsadditieven, waarmee in 2005 een begin een gemaakt was. Wij hebben nu het grootste deel van onze internationale voedingsadditieven verkocht.

Intervet versterkte de sterke positie in haar belangrijkste marktsectoren vaccins en medicijnen. Op beide vlakken was de groei even sterk.

Van West-Nijlvirus tot diabetes bij honden

Wij hebben de laatste jaren een constante stroom aan productinnovaties doorgevoerd en 2006 was daarop geen uitzondering. PreveNile™, het paardenvaccin tegen het West-Nijlvirus, werd in augustus goedgekeurd voor gebruik in de VS. Een paar dagen daarvoor had de Europese Unie een voorwaardelijke licentie toegekend voor ons Nobilis® Influenza H5N2-vaccin, dat vogels bescherming biedt tegen de zeer dodelijke H5N1-variant van het vogelgriepvirus. Ons assortiment Nobilis® Influenza-vaccins is met succes gebruikt in Hong Kong, Mexico, Italië en Vietnam bij overheidsprogramma's om de vogelgriep onder controle te krijgen.
De goedkeuring die de EU heeft gegeven aan vaccineren als onderdeel van een preventieve strategie tegen de vogelgriep betekent een belangrijke en bemoedigende beleidswijziging.

Begin 2006 bereikten wij een overeenkomst met Bayer voor de overname van hun fabriek voor de productie van mond-en-klauwzeer-vaccins in Keulen, Duitsland. Hierdoor werd onze wereldwijde productie- en ontwikkelings-capaciteit op dat gebied versterkt. Dit past binnen de strategie om onze activiteiten op MKZ-gebied, waar we in 2006 een aanzienlijke omzet behaalden, uit te breiden.

Voor varkens introduceerde Intervet een Mycoplasma-vaccin. Porcilis® M Hyo is een vaccin dat bescherming biedt tegen



Goedkeuring voor equinevaccin

In augustus 2006 kreeg Intervets paardenvaccin tegen het West-Nijlvirus (WNV) goedkeuring van de United States Department of Agriculture (USDA) voor gebruik in de VS. PreveNile™, het enige door de USDA goedgekeurde paardenvaccin tegen WNV met een enkele dosis, beschermt gevaccineerde paarden tegen koorts en de aanwezigheid van het virus in de bloedbaan. Het virus, waarvoor ook mensen vatbaar zijn, wordt hoofdzakelijk verspreid door muggen.

Mycoplasma hyo, een veelvoorkomende oorzaak van longontsteking bij varkens. Dit is een geweldige stap voorwaarts in ons streven de portfolio voor pulmonale vaccins bij varkens compleet te maken, het grootste segment in de diergeneeskundige markt voor deze dieren.

Wij hebben ook nieuwe vaccins geïntroduceerd voor gezelschapsdieren. In november 2006 begonnen wij met de introductie van Equilis® Prequenza, het nieuwe vaccin tegen de paardengriep en tetanus, dat gebruik maakt van een innovatief adjuvans dat bestand is gebleken tegen de meest recente vormen van de paardengriep. Dit nieuwe product versterkt de positie van Intervet op de kleine maar toch winstgevende markt voor paardenvaccins. In de VS werd Continuum® Feline gelanceerd, de eerste in de VS goedgekeurde reeks enkelvoudige vaccins die katten gedurende drie jaar bescherming biedt. De omzet van Vetsulin® (in Europa bekend onder de naam Caninsulin®), de eerste insuline in de VS voor de behandeling van diabetes bij honden, heeft een goede start gemaakt na de introductie op de Amerikaanse markt in 2005 en blijft elders in de wereld sterk groeien.

Belangrijk voor onze Amerikaanse activiteiten was de goedkeuring van Zilmax®, een middel dat de productieprestatie bij rundvee verbetert. Na afronding van aanvullend onderzoek naar het beste gebruiksadvies voor de unieke Amerikaanse omstandigheden voor veevoer en marketing in de VS zal in 2007 de verkoop beginnen.

De activiteiten rond ons eigen molecuul cefquinome werd verder uitgebreid met de Europese introducties van Cobactan® IV 4,5% voor paarden en Cobactan® Long Acting 7,5% voor vee: twee nieuwe aanvullingen op onze vierdegeneratie-cephalosporinfamilie.

Bij fertiliteitsmanagement versterkten wij onze positie door de introductie in de EU van het vruchtbaarheidsproduct Regumate® voor paarden en de lancering van Cyclix® Porcine en Cyclix® Bovine. Ons onlangs geïntroduceerde Chronogest® CR voor fertiliteitsmanagement bij schapen werd door de markt goed ontvangen.

Mogelijkheden voor groei

De investeringen van Intervet in R&D hebben de afgelopen jaren gemiddeld genomen geleid tot de introductie van acht tot tien nieuwe producten per jaar en wij willen deze trend voortzetten. Wij zijn van plan de investeringen in R&D in de toekomst op een hoog peil te houden om ervoor te zorgen dat wij over een goed gevulde pijplijn met producten beschikken voor de belangrijkste segmenten waarin wij actief zijn.

Wij verwachten dat de sector gezelschapsdieren ons snelst groeiende diergeneeskundige onderdeel blijft en een belangrijk deel van onze R&D inspanningen zal zich dus daarop richten. De VS vormen hierbij een van de belangrijkste gebieden waarop wij ons concentreren. Daarnaast blijft de blik gericht op dynamische economieën zoals Brazilië, Rusland, India en China. De demografische verschuiving naar urbanisatie en de strengere regels voor voedsel zullen naar verwachting een enorme schaalvergroting teweegbrengen in het boerenbedrijf, wat positief kan zijn voor Intervet. Door bevolkingsgroei en welvaart zal ook de wereldwijde consumptie van dierlijke eiwitten blijven toenemen en dit heeft weer een positief effect op onze activiteiten voor de veesector.

De diergeneeskundige industrie heeft zich het afgelopen decennium geconsolideerd. De tien grootste ondernemingen vertegenwoordigen nu ongeveer 75% van de markt en er wordt een verdere consolidatie verwacht. Dit biedt uitdagingen en kansen en wij willen hierin een belangrijke rol spelen.

Onze medewerkers





Ruim baan voor "talent factory"

De bedrijfsbrede Human Resources (HR)-activiteiten die wij in 2005 hebben opgezet om ons beleid te verbeteren en een 'talent factory' te ontwikkelen, werden het afgelopen jaar verder vormgegeven.

Performance & Development Dialog
Ons prestatiebeoordelingssysteem, de Performance & Development Dialog (P&D Dialog) is inmiddels binnen de hele onderneming ingevoerd. Alle medewerkers kunnen inmiddels profiteren van dit mondiale programma. Dit houdt in dat er meer duidelijkheid bestaat over jaarlijkse persoonlijke doelstellingen, die zijn afgeleid van de doelen voor de onderneming. De P&D Dialog stimuleert de dialoog en het overleg tussen medewerkers en managers over hun prestatie. Hierdoor ontstaat een sterkere focus op competenties ter ondersteuning van de bedrijfsactiviteiten en de ontwikkelingsbehoeften van onze medewerkers. Overal worden managers nu jaarlijks beoordeeld op hun capaciteiten om medewerkers te motiveren, hun ontwikkeling te stimuleren en een open sfeer te creëren voor overleg: belangrijke ingrediënten om blijvend hoge prestaties van de onderneming te waarborgen.

Het opzetten van een "talent factory" houdt in dat er naast aandacht voor de prestatie van de medewerkers ook meer nadruk komt te liggen op hun ontwikkeling. Om die reden werd de P&D Dialog in 2006 verder uitgebreid. Met het aanbieden van een ontwikkelingsmodule aan medewerkers en managers kunnen zij beter en consistenter inhoudelijk en gericht praten over ontwikkeling. Wij denken daar in 2007 voor het eerst de vruchten van te kunnen plukken.

Onderzoek onder medewerkers
Na de introductie van de P&D Dialog binnen de gehele onderneming, volgde in 2006 een tweede grote stap in de ontwikkeling van ons wereldwijde HR-beleid: het allereerste mondiale onderzoek onder al onze medewerkers. Het voornaamste doel was erachter te komen hoe het is om voor Akzo Nobel te werken.
Wij denken dat bedrijfsresultaten en klanttevredenheid beter zijn als onze mensen gemotiveerd en energiek zijn en zich betrokken voelen bij de onderneming.

Het onderzoek werd in mei 2006 uitgevoerd. Alle Akzo Nobel medewerkers in meer dan 80 landen kregen een lijst met 50 vragen, vertaald in 36 talen. De respons was groot:

"Met het aanbieden van een ontwikkelingsmodule aan medewerkers en managers kunnen zij beter en consistenter inhoudelijk en gericht praten over ontwikkeling."





meer dan 80%. Dat is een belangrijke indicator van het vertrouwen van onze medewerkers. Tegelijkertijd betekent het ook dat we hun feedback serieus moeten nemen en iets met de resultaten moeten doen.

Het onderzoek liet zien dat onze medewerkers hoog scoren op bijna alle zes competenties van Akzo Nobel: 77% zag Akzo Nobel als een sterke, klantgerichte onderneming en de meerderheid van de medewerkers vond dat Akzo Nobel grote waarde hecht aan kwaliteitsborging en veiligheids- en milieubewustzijn. Driekwart van de ondervraagden zei dat zij zich betrokken voelen bij hun werk, een duidelijke bevestiging van de ondernemersgeest binnen ons bedrijf.

Hoewel medewerkers aangaven dat zij enige verbetering zien op het terrein van 'people management', lieten zij ook duidelijk blijken dat de vorming van een 'talent factory' nog in de kinderschoenen staat. Het stellen van doelen en de afstemming daarvan werkt al goed, maar feedback en coaching zijn nog voor verbetering vatbaar, evenals de link tussen prestatie en beloning. Het senior management moet ook de informatievoorziening naar medewerkers verbeteren, vooral als het gaat om de strategische richting die de onderneming op wil.

Wij willen in 2007 op kleine schaal weer een onderzoek houden om de voortgang te meten.

Talent koesteren

In 2005 begonnen wij met een van de hoofdelementen van een echte 'talent factory', de Leadership Talent Reviews, een meer gestructureerde aanpak voor het opsporen van leiderschapstalent binnen de onderneming. Een belangrijke taak van leiderschap is de toekomst van de onderneming veilig te stellen en die mensen te vinden en te ontwikkelen die Akzo Nobel straks kunnen besturen. Wij boekten in 2006 grote vooruitgang op dit vlak en slaagden erin de Leadership Talent Reviews verder binnen de business units, sub-business units, landen en functies door te voeren. De P&D Dialog helpt ons hierbij ook, omdat deze de onderneming een gemeenschappelijke benadering biedt in de discussie over prestatie en competenties. Met deze nieuwe HR-tools en -initiatieven is Akzo Nobel goed uitgerust voor de toekomst.

''We zijn begonnen met Leadership Talent Reviews, een meer gestructureerde aanpak voor het opsporen van leiderschapstalent binnen de onderneming. Een belangrijke taak van leiderschap is de toekomst van de onderneming veilig te stellen en die mensen te vinden en te ontwikkelen die Akzo Nobel straks kunnen besturen.''

Corporate Social Responsibility

CSR in het hart van de onderneming

Akzo Nobel wil excelleren op alle terreinen van haar wereldwijde activiteiten. Hierbij hoort ook het managen van belangrijke niet-financiële zaken, zoals het zuiniger omgaan met energie, de vermindering van de uitstoot van broeikasgassen, het streven naar eco-efficiency en het veiligstellen van grondstofbronnen. Daarnaast wil Akzo Nobel integer en ethisch zakendoen, talentvolle mensen aanstellen en ontwikkelen en een bijdrage leveren aan gelijke behandeling.

Aangezien wij ervan overtuigd zijn dat het managen van deze belangrijke niet-financiële zaken essentieel is voor onze strategie en ons succes op de langere termijn vormt maatschappelijk verantwoord ondernemen (CSR) een onderdeel van zowel Akzo Nobels bedrijfscultuur als de wijze waarop wij zaken doen.

Governance
De integratie van CSR binnen onze processen gaat door en wij hebben daarbij weer een belangrijke volgende stap gezet. Wij hebben CSR opgenomen als vast onderdeel van interne audits. Zo is de managementcyclus rond: van managementdoelen tot operationele planning, governance, risicomanagement en naleving. CSR is nu dus een onlosmakelijk deel van het proces.

Managers op elk niveau zijn verantwoordelijk voor de inpassing van CSR in de organisatiestructuren en -processen. Alle bedrijfsonderdelen moeten zich ambitieuze doelen stellen in het strategische planningsproces en over de hele linie de voortgang bewaken. Managers en medewerkers worden beoordeeld en beloond op basis van deze doelen.

Duurzaam waarde toevoegen
De aandacht voor CSR onder onze managers is groot. Veel van onze bedrijven hebben eigen voorbeelden van de bijdrage die CSR heeft geleverd aan hun waardecreatie. Ons streven om eco-efficiency volledig in te passen binnen onze activiteiten heeft verscheidene "best practices" opgeleverd. Deze tonen aan hoe klantgerichte innovatie leidt tot producten die beter aansluiten bij de wensen van de afnemers en onze belasting van het milieu verminderen.

Via innovatieve, ecologisch efficiënte producten kunnen wij marktaandeel winnen en nieuwe markten aanboren. Elk bedrijfsonderdeel streeft ernaar een optimaal en duurzaam productenpakket te ontwikkelen.

Wij verbeteren processen en besparen kosten door onze invloed op het milieu te reduceren. Energiebesparing en de vermindering of recycling van afval leiden ook tot minder kosten. Sinds 1990 hebben wij een energiebesparing behaald van 20%. Dit komt neer op een jaarlijkse kostenvermindering van EUR 90 mln op onze energierekening. Tegelijkertijd dragen wij zo een steentje bij aan het tegengaan van de klimaatverandering. 73% van ons energieverbruik is afkomstig van koolstofarme of koolstofvrije bronnen (vooral waterkracht). Onze grondbeschermingsprogramma's zorgen ervoor dat kostbare saneringsoperaties worden voorkomen. Wij controleren de voortgang van onze prestaties aan de hand van acht ecologische kritische prestatie-indicatoren (KPI's). Deze prestatiecijfers worden in ons jaarlijkse CSR Report openbaar gemaakt.

Wij nemen onze verantwoordelijkheid voor de duurzaamheid van de waardeketens waar wij deel van uitmaken. Het belang van toeleveranciers voor onze onderneming is duidelijk: in 2006 realiseerden wij ons ambitieuze doel ervoor te zorgen dat onze voornaamste toeleveranciers, die de meerderheid van ons inkoopvolume vertegenwoordigen, onze Business Principles naleven.

Wij hebben samenvattingen van de voorgestelde Europese wetgeving voor de Registratie, Evaluatie en Autorisatie van Chemicaliën (REACH) toegezonden aan die ondernemingen die goed zijn voor 80% van de grondstoffenleveranties aan onze coatingsbedrijven om het belang te benadrukken van de naleving van deze wetgeving voor ons blijvende succes.

Erkenning
Onze goede prestatie op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt bevestigd door onze plaats tussen de leidende chemiebedrijven op de ranglijst van de prestigieuze Dow Jones Sustainability World Index en Stoxx index (DJSI), en op de FTSE4Good Index. Wij stonden in 2006 voor het tweede opeenvolgende jaar genoteerd in de Dow Jones Sustainability Indexes en verbeterden onze gemiddelde score aanzienlijk wat betreft de individuele indicatoren. Daarnaast was ons totaalresultaat een absoluut record, waardoor wij van 78% opklommen naar een industrieleidende 86%. Van de 85 ondernemingen in de chemische industrie wordt alleen de top tien aangeduid als leiders op het gebied van duurzaamheid. Met name onze governanceprocessen en milieuprestatie kregen bijzondere lof toegezwaaid. Deze erkenning geeft ons een extra stimulans om CSR naar een hoger plan te tillen.

Een uitgebreid overzicht van ons beleid en onze principes, doelen en prestaties op het terrein van CSR vindt u in ons separate CSR Report.



"Aangezien wij ervan overtuigd zijn dat het managen van deze belangrijke niet-financiële zaken essentieel is voor onze strategie en ons succes op de langere termijn vormt maatschappelijk verantwoord ondernemen (CSR) een onderdeel van zowel Akzo Nobels bedrijfscultuur als de wijze waarop wij zaken doen."

Akzo Nobel Art Foundation

Inspirerend en bindend
De Akzo Nobel Art Foundation vierde in 2006 haar 10-jarig bestaan. Kunst en wetenschap lijken wellicht elkaars tegenpolen, omdat kunst een niet afgebakend terrein is en de wetenschap juist op zoek is naar concrete bewijzen, maar onze kunstcollectie vormt een perfecte culturele aanvulling op het werk en het elan van Akzo Nobel als onderneming.

De Akzo Nobel Art Foundation werd in 1996 opgericht en kent vier uitgangspunten in haar beleid. De collectie moet dienen als een bron van inspiratie en creatieve bezinning in de werkomgeving; zij moet een weerspiegeling vormen van Akzo Nobels maatschappelijke verantwoordelijkheid; zij moet recht doen aan de complexiteit van Akzo Nobels activiteiten; en zij zou een onafhankelijk communicatiemiddel moeten zijn dat ondersteuning kan bieden aan andere vormen van communicatie binnen de onderneming.

Wij hebben momenteel zo'n 1.200 werken in bezit van zeer uiteenlopende disciplines, variërend van tekeningen en schilderijen tot plastieken, foto's en multimedia. Wij verzamelen werken van kunstenaars van over de hele wereld met speciale nadruk op jong talent. Hoewel de Akzo Nobel Art Foundation bewezen heeft een gedegen financiële investering te zijn, werd het niet voor dat doel opgericht. Wij verkopen onze objecten nooit en beschouwen de verzameling als een investering in mensen; in de kunstenaars; onze medewerkers en onze gasten. Enkele kunstenaars uit onze collectie wonnen in 2006 prijzen of werden hiervoor genomineerd. Maria Roosen won de Wilhelminaring 2006 voor haar beelden, mede op basis van haar prachtige kunstwerk met glazen vormen, dat zij maakte voor Organon in Oss.

Onze verzameling is een doelgerichte en uitgebalanceerde bedrijfscollectie met een uitzonderlijke samenhang: alleen werken die aansluiten bij de bestaande objecten worden aangekocht. Net zoals onze bedrijfsactiviteiten divers zijn maar hun kracht halen uit eenheid zo krijgen onze kunstwerken extra betekenis door de combinatie waarin zij tentoon worden gesteld. Onze kunst is innovatief en zet mensen aan het denken. Net als Akzo Nobel voelt de kunst de tijdsgeest haarfijn aan. Kunst is iets van vrije geesten; het laat de buitenwereld binnen. Dat sluit perfect aan bij een onderneming die in nauw contact staat met de wereld om haar heen op het zakelijke en sociale vlak.

De collectie bevindt zich grotendeels op het hoofdkantoor van de onderneming in Arnhem, maar delen ervan zijn ook tentoongesteld op Akzo Nobel-locaties over de hele wereld. Onze vermaarde collectie geniet een steeds hoger aanzien bij internationale musea. Zo leenden wij in 2006 maar liefst 54 werken uit aan musea. Wij hebben een jonge, bruisende collectie waar beweging inzit: er worden regelmatig kunstrondleidingen gehouden voor medewerkers en gasten door speciaal daarvoor opgeleide vrijwilligers van het personeel. Wij communiceren ook met onze kunst door daar vrijelijk gebruik van te maken in bedrijfsverslagen en -publicaties.

Kunst en de grootste coatingsproducent ter wereld gaan natuurlijk uitstekend samen. Kleur, de taal van alle culturen, is waar onze kunstcollectie en bedrijfsactiviteiten echt naadloos in elkaar overgaan. Wij werken samen met kunstenaars bij kleurenonderzoek, zoals in het samenwerkingsverband tussen het kleurenonderzoekscentrum van Sikkens en kunstenaar-schilder Jan Andriesse, die een indrukwekkend schilderij maakte van een regenbooglucht waarop 60 lagen werden aangebracht om de kleuren vloeiend in elkaar over te laten gaan.

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 het belang van interne controleprocedures, die bedoeld zijn om de transparantie van onze activiteiten te bewaken.

- Bij Akzo Nobel zijn managers op alle niveaus verantwoordelijk voor risicomanagement als integraal onderdeel van hun dagelijkse activiteiten en besluiten.
- Zij worden allen geacht de risico's op hun activiteitengebied te identificeren en adequaat te managen.
- Akzo Nobel Risk Management draagt, ondersteunt en ontwikkelt de structuur die managers in staat stelt om deze taken goed uit te voeren.
- De grenzen aan de risico's zijn afgebakend door Akzo Nobels Company Statement, Business Principles, interne autorisatie-schema's en Corporate Directives voor onder meer Finance & Control, Verzekeringen, Gezondheid, Veiligheid en Milieu; Personeelsbeleid, Communicatie en Juridisch en Intellectueel Eigendom.
- 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 de ondernomen acties ter voorkoming en herstel is een vast onderdeel van onze Business Planning & Review-cyclus.
- Het interne controlesysteem, de auditprocedures en de onafhankelijke beoordelingen verschaffen een redelijke mate van zekerheid met betrekking tot de effectiviteit van onze risicomanagementaanpak.

Onze risicomanagementstructuur 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.

Akzo Nobels activiteiten brengen een grote diversiteit aan risico-factoren met zich mee. 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. De verscheidenheid aan activiteiten en processen is de kracht van de onderneming omdat een aantal van deze factoren elkaar kan compenseren.

Belangrijkste risicofactoren

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.

Externe risico's

De onderneming kan geconfronteerd worden met felle concurrentie door nieuwe en door goedkopere generieke producten. De producten van de onderneming die onder de octrooibescherming vallen, ondervinden concurrentie van de producten van concurrenten. Deze concurrentie kan toenemen wanneer nieuwe producten op de markt komen. De onderneming ondervindt in toenemende mate concurrentie van laaggeprijsde generieke producten na afloop van octrooien en van producenten met lage kosten in andere activiteitengebieden. Het verlies van octrooibescherming leidt normaliter tot omzetverlies en zou de toekomstige resultaten van de onderneming kunnen beïnvloeden.

Maatregelen die de prijzen voor onze farmaceutische producten beperken, kunnen de inkomsten van de onderneming drukken en een negatief effect hebben op de activiteiten en het bedrijfsresultaat. Ongeveer 24% van het resultaat van de onderneming is afkomstig van producten voor de gezondheidszorg, waarvoor in veel landen de prijzen zijn gereguleerd. Regelgeving ten aanzien van producten kan een ongunstige invloed hebben bij het op de markt brengen van nieuwe producten. De introductie van nieuwe farmaceutische producten kan door de relevante bevoegde instanties worden verhinderd of vertraagd.

Door de aard van haar activiteiten blijft Akzo Nobel milieurisico's lopen. De onderneming gebruikt gevaarlijke stoffen, chemicaliën en biologische en giftige verbindingen bij productontwikkeling en fabricageprocessen. Wij lopen het risico van accidentele verontreiniging en zijn daarmee in het verleden geconfronteerd. Wij 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 de risico's te beperken (zie ook noot 25 op pagina 109).

De onderneming is verantwoordelijk voor mogelijke aansprakelijkheid vanwege niet-naleving van wet- en regelgeving. Bij antitrustzaken, bij voorbeeld, is de onderneming betrokken bij onderzoek door antitrust-autoriteiten 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 (pagina 131). In 2000 introduceerde de onderneming een versterkt en uitgebreid programma om naleving van mededingingsregels te bevorderen, inclusief middelen voor training, controle en beoordeling.

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. 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.

Claims uit productaansprakelijkheid kunnen Akzo Nobels activiteiten en bedrijfsresultaten negatief beïnvloeden. Gezien de wijdverspreide gevolgen van merkmedicijnen voor de gezondheid van patiënten-populaties, kunnen farmaceutische ondernemingen geconfronteerd worden met productaansprakelijkheidsclaims. De onderneming loopt ook het risico aansprakelijk te worden gesteld in verband met de producten van Coatings en Chemicals. Momenteel is de onderneming betrokken bij 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.

Negatieve publiciteit en beschadiging van handelsmerken van de onderneming kunnen activiteiten en resultaten treffen. De gevarieerde portfolio van de onderneming, het decentrale merkenbeleid en een managementresponssysteem verschaffen een zekere mate van bescherming.

Valutakoersschommelingen kunnen een nadelige invloed hebben op de financiële resultaten van de onderneming. 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 24 op pagina 106).

De financiële positie en de resultaten kunnen nadelig worden beïnvloed wanneer de onderneming er onvoldoende in zou slagen risico's te verminderen, zoals voor de verzekering van farmaceutische producten en voor rentewijzigingen. De onderneming voert een centraal beleid om de verzekeringsdekking te optimaliseren en de risico's in verband met rentepercentages te beheersen (zie noot 24 op pagina 106).

Ongunstige ontwikkelingen op de beurs kunnen de activa van pensioenfondsen treffen en hogere pensioenlasten en -premies tot gevolg hebben. Dit resulteerde in een substantiële voorziening op de balans in 2002 en extra pensioenlasten in 2002 en volgende jaren (zie noot 19 op pagina 101). Een lagere kredietbeoordeling door de grote ratingbureaus kan leiden tot hogere financieringslasten of tot een beperkte beschikbaarheid van krediet. Ultimo 2006 waren onze ratings: Standard and Poor's A- (A minus) en Moody's A3. 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. De onderneming tracht haar activiteiten geografisch te spreiden om zo kansen te benutten en het risico van politieke of economische instabiliteit te verkleinen.

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. De onderneming maakt gebruik van haar sterke positie en langdurige relaties met leveranciers voor de inkoop van grondstoffen en betrouwbare levering daarvan onder optimale voorwaarden. Akzo Nobel is niet ongevoelig voor prijsschommelingen. Met name de energieprijzen vormen een risico, wat nog wordt versterkt door de instabiele situatie in het Midden-Oosten.

Seizoensinvloeden kunnen een nadelig effect hebben op de resultaten van de Coatings- en Chemicals-activiteiten van de onderneming. De activiteiten van Coatings en Chemicals zijn gedeeltelijk seizoensgebonden vanwege de invloed van het weer. Een terugval in inkomsten kan niet altijd in hetzelfde verslagjaar gecompenseerd worden.

Risico's bij strategische besluitvorming

Het niet kunnen uitvoeren van de strategische plannen kan de onderneming en haar activiteiten nadelig beïnvloeden. Succes kan uitblijven bij het identificeren van belangrijke technologische verbeteringen en acquisitiemogelijkheden of bij de integratie van overgenomen activiteiten. De onderneming streeft steeds naar duurzame groei door research en ontwikkeling, productie en verkoop van nieuwe producten en voegt regelmatig nieuwe activiteiten toe via samenwerkingsverbanden, joint ventures of acquisities. Wij besteden veel aandacht aan integratie van acquisities omdat dit een voorwaarde is voor het realiseren van de beoogde resultaten. Akzo Nobels beleid en richtlijnen worden onmiddellijk geïmplementeerd bij nieuw verworven activiteiten.

Interne risico's

De R&D-inspanningen van de onderneming zouden geen succes kunnen hebben of concurrenten zouden effectievere en succesvollere producten kunnen ontwikkelen. Om concurrerend te blijven, moeten wij elk jaar fors investeren in R&D, die wordt verricht in eigen faciliteiten en in samenwerkingsverbanden met derden. Met name bij de Pharma-activiteiten kan het R&D-proces zes tot veertien jaar in beslag nemen, van ontdekking tot commerciële introductie. Hierdoor bestaat er een aanzienlijk risico dat de onderneming de gestelde doelen niet bereikt en daarom moet stoppen met een product, waarin reeds forse bedragen zijn geïnvesteerd. In dit verband moet worden opgemerkt dat Europese farmaceutische bedrijven aan concurrentiekracht hebben ingeboet vergeleken met de Amerikaanse multinationals, omdat zij geen grote aaneengesloten (Europese) markt hebben. De onderneming zoekt meer partners om de lasten en het succes van productontwikkeling op dit gebied te delen.

Risico's verbonden aan productieprocessen kunnen een nadelige invloed hebben op de bedrijfsresultaten van de onderneming. 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).

Als het verandermanagement van de onderneming niet toereikend is, zou dit kunnen betekenen dat de onderneming er niet in slaagt de juiste mensen aan te trekken of sleutelfiguren te behouden, dat belangrijke kennis verloren gaat of dat de bedrijfsvoering op andere wijze wordt verstoord. Dit zou kunnen leiden tot verminderde productiviteit en klantgerichtheid. De onderneming hecht groot belang aan het aantrekken, vasthouden, motiveren en opleiden van haar medewerkers met behulp van goede HR-instrumenten en spant zich in om onzekerheid in de werkomgeving te verminderen door effectieve informatie en communicatie.

Corporate governance

Algemeen

De gewone aandelen zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam en aan NASDAQ als American Depositary Shares.

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 op de naamloze vennootschappen, de statuten van de onderneming en de regels voor ondernemingen die genoteerd zijn op Euronext Amsterdam en NASDAQ, aangevuld met een aantal interne procedures. Deze procedures omvatten naast een risico-management- 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 van de SEC en NASDAQ.

De Code omvat principes en best-practice-bepalingen voor Nederlandse, beursgenoteerde ondernemingen. Akzo Nobel stemt in met de algemene aanpak en 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 Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

In dit hoofdstuk worden Akzo Nobels corporate governance en de punten waarop afgeweken wordt van de Code nader toegelicht, in overeenstemming met het 'pas toe of leg uit'-principe. Voor zover van toepassing wordt ook verwezen naar Koninklijk Besluit artikel 10 overnamerichtlijn ("Besluit").

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 en de daarmee verbonden onderneming 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 vennootschap en de daarmee verbonden 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 belangrijke segmenten van de onderneming: Coatings, Chemicals, Organon en Intervet.

Akzo Nobel heeft een business unit-structuur.

De General Managers zijn verantwoordelijk voor de prestaties van hun business unit en rapporteren aan het relevante lid van de Raad van Bestuur, dat verantwoordelijk is voor het segment waartoe zijn 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 voor de belangrijke segmenten Coatings en Chemicals aparte Board Committees ingesteld, en voor de belangrijke segmenten Organon en Intervet een gecombineerde. Verder houdt een Pensions Board Committee toezicht op een correcte toepassing van de algemene pensioenrichtlijnen bij de verschillende pensioenregelingen van de onderneming. De Board Committees bestaan uit ten minste twee leden van de Raad van Bestuur. De bevoegdheden van de Board Committees zijn vastgelegd in het interne autorisatieschema.

De Raad van Bestuur, vertegenwoordigd door minimaal twee leden die gezamenlijk opereren, is bevoegd om namens de onderneming op te treden. De Raad van Bestuur kan corporate agents aanwijzen, waarvan de bevoegdheden bij hun benoeming door de Raad van Bestuur zullen worden vastgesteld.

Wijzigingen in de Corporate Governance
Ter voorbereiding van de voorgenomen splitsing van Akzo Nobel in twee onafhankelijke vennootschappen, Akzo Nobel en Organon BioSciences, is er met ingang van 1 oktober 2006 een organisatorische afsplitsing van Organon BioSciences binnen Akzo Nobel doorgevoerd. Tot het moment van de juridische afsplitsing blijven Organon BioSciences en haar dochterondernemingen echter volledig onderworpen aan de corporate governance van Akzo Nobel. In geval van, en ten tijde van, een notering van een minderheidsbelang in Organon BioSciences aan Euronext, wat zoals aangekondigd de voorkeur geniet voor de juridische splitsing, zullen de rechten van Akzo Nobel als aandeelhouders van Organon BioSciences veiliggesteld worden in een Separation Agreement, waarin de rechten van Akzo Nobel gespecificeerd zullen worden in verhouding tot het percentage waarin zij mettertijd in Organon BioSciences deelneemt.

Benoeming en tegenstrijdige belangen

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemt de leden van de Raad van Bestuur. De Vergadering van Houders van Prioriteitsaandelen heeft het recht om bindende voordrachten te doen voor dergelijke benoemingen. 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 arbeidsovereenkomsten met de leden van de Raad van Bestuur die benoemd zijn voor 2004 zijn 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 op te stellen 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. De statuten van de onderneming bepalen dat de houders van prioriteitsaandelen het recht hebben om bindende voordrachten op te stellen voor de hierboven omschreven benoemingen. Deze voordrachten kunnen door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders niet ongedaan gemaakt worden.

De onderneming 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, pagina 72). Onder normale omstandigheden kunnen besluiten om iemand te benoemen tot lid van de Raad van Commissarissen of tot lid van de Raad van Bestuur daarom genomen worden bij een enkelvoudige meerderheid van de uitgebrachte stemmen. 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.I.I.) 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 het beleid van de onderneming wordt gewaarborgd.

Leden van de Raad van Bestuur mogen niet meer dan twee commissariaten bekleden bij andere 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 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 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 leden van de Raad van Bestuur

Corporate governance

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 vermeld worden.

Beloning

In lijn met het beloningsbeleid 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 Remuneratiecommissie.
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 73) en in de jaarrekening (zie pagina 114 t/m 116).

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 de bestaande contracten van de leden van de Raad van Bestuur niet in het belang van de onderneming wordt geacht, heeft de onderneming 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 zich zoveel mogelijk te laten leiden door de bepalingen van de Code.

Risicomanagement en (financiële) verslaggeving

De onderneming heeft een intern systeem voor risicomanagement alsmede procedures voor interne controle. Het risicomanagementsysteem wordt nader toegelicht in het hoofdstuk Risicomanagement (zie pagina 64).

Ingevolge SOX heeft Akzo Nobel 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.

De interne procedures gericht op het waarborgen van een effectief intern controlesysteem voor de financiële rapportage zijn herzien met het oog op naleving van SOX 404, die vanaf het jaar 2006 voor de onderneming van kracht is. De Disclosure certificates van de CEO en CFO over de financiële verslaglegging (S. 302 en 906) zijn opgenomen in de 'Annual Report on Form 20-F' die bij de SEC in de VS zijn gedeponeerd alsmede, vanaf de 'Annual Report on Form 20-F' over het jaar 2006, het certificaat over de interne controle aangaande de financiële verslaglegging (S. 404). Om deze verklaringen te onderbouwen hebben senior managers en controllers ondersteunende verklaringen ondertekend en hun Letters of Representation bevestigd.

Voor de verklaring over de doelmatigheid van de interne risicomanagement- en controlesystemen wordt verwezen naar het Verslag van de Raad van Bestuur (zie pagina 17).

Reglement, gedragscodes en klachtenafhandeling

De Raad van Commissarissen heeft het reglement voor de Raad van Bestuur goedgekeurd. 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 overheidsinstanties.

De Akzo Nobel-regels betreffende koersgevoelige informatie verbieden het gebruik van voorkennis, zowel bij transacties in effecten Akzo Nobel als bij transacties in effecten anders dan Akzo Nobel, indien de persoon koersgevoelige informatie bezit met betrekking tot dergelijke effecten. Deze regels bepalen ook dat de Compliance Officer kan bepalen dat transacties in effecten anders dan die van Akzo Nobel niet zijn toegestaan, ongeacht of de desbetreffende persoon al dan niet over koersgevoelige informatie beschikt en de daarvoor aangewezen personen daarvan op de hoogte heeft gesteld. Akzo Nobel heeft ervoor gekozen bepaling II.2.6 van de Code niet toe te passen, welke bepaalt dat de leden van de Raad van Bestuur 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, zijn managers en medewerkers gecommitteerd aan individuele en corporate integriteit; dit vormt één van de fundamenten voor een goede corporate governance. Akzo Nobels visie hierop is vastgelegd in het Company Statement en de Business Principles, die richting geven aan de medewerkers in hun dagelijkse werkzaamheden. De onderneming heeft verschillende procedures opgesteld voor de verspreiding van de Business Principles en heeft binnen de gehele onderneming een grootschalig trainingsprogramma uitgevoerd.
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 131 van dit verslag en zijn ook te vinden op de corporate website van Akzo Nobel.

De Raad van Bestuur heeft een ethische gedragscode 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 gedragscode is beschikbaar op de corporate website van Akzo Nobel.

Op basis van een klachtenregeling kunnen medewerkers klachten indienen over gedragingen die in strijd zijn met de Business Principles en Corporate Directives beleidsverklaringen op het gebied van personeel en gezondheid, veiligheid en milieu. Door deze regeling hebben medewerkers de mogelijkheid vermeende onregelmatigheden te melden zonder gevaar voor hun rechtspositie. Verder is er ook een procedure voor klachten betreffende boekhouding, interne controle en accountantsaangelegenheden. Overeenkomstig SOX is de Auditcommissie rechtstreeks verantwoordelijk voor het in ontvangst nemen en afhandelen van klachten op grond van deze klachtenafhandelingsprocedure en voor het verlenen van bescherming aan klokkenluiders. Deze regelingen zijn te raadplegen op de corporate website van de onderneming.

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 en haar groepsmaatschappijen. 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 vennootschap en de daarmee verbonden ondernemingen.

Benoeming, onafhankelijkheid en samenstelling

De hierboven vermelde benoemingsprocedures voor de leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn van toepassing (zie pagina 67 en 68). Als 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. Zo is de heer Cohen in 2005 benoemd voor een vierde termijn. De heer Cohen zal echter terugtreden uit de Raad van Commissarissen tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2007.

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 heren Van Lede en Van den Brink. In dit verband wordt opgemerkt dat de heer Van Lede een voormalig lid is van de Raad van Bestuur van Akzo Nobel en dat hij in 2003 is teruggetreden. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2007 zal de heer Van Lede terugtreden als lid van de Raad van Commissarissen.

Sinds jaar en dag hanteert Akzo Nobel het beleid om één lid in de Raad van Commissarissen te hebben met actuele ervaring en uitgebreide kennis van de onderneming. De heer Van den Brink was lid van de Raad van Bestuur van de ABN AMRO Bank, één van de vaste banken van de onderneming. In 2002 heeft hij deze functie neergelegd.
De heer Van den Brink geeft de ABN AMRO Bank nog adviezen over macro-economische beleidszaken, maar is in deze hoedanigheid niet betrokken bij het bestuur van de bank. Hoewel dit formeel niet in overeenstemming is met de Code (bepaling III.2.3), is de onderneming tot de conclusie gekomen dat de heer Van den Brink als onafhankelijk lid van de Raad van Commissarissen kan worden beschouwd.

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. Het reglement, dat tevens het profiel van de Raad en de Charters van de Commissies omvat, beschrijft de taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Commissarissen en is te vinden op Akzo Nobels corporate website.

Corporate governance

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. In overeenstemming met de statuten van de onderneming heeft de Raad van Commissarissen een aanvullende beloning vastgesteld voor de voorzitter en voor de commissarissen die zitting hebben in een van de commissies.
De beloningsstructuur van de Raad van Commissarissen is in 2006 aangepast tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.
Meer informatie over de beloning van de Raad van Commissarissen is te vinden op pagina 113 en 114.

De leden van de Raad van Commissarissen zijn onderworpen aan de Akzo Nobel-regels ten aanzien van koersgevoelige informatie en moeten alle transacties in aandelen Akzo Nobel melden aan de relevante instanties. De onderneming heeft ervoor gekozen om bepaling III.7.3 van de Code, welke bepaalt dat de leden van de Raad van Commissarissen alle wijzigingen in hun bezit van in Nederland genoteerde aandelen dienen te melden, niet toe te passen aangezien dit wordt geregeld in de eigen interne gedragscode van de onderneming. In dit opzicht gelden dezelfde overwegingen als voor de leden van de Raad van Bestuur.

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 Akzo Nobel.
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. Met ingang van 1 januari 2006 is de heer Van den Brink voorzitter van de Auditcommissie. De heer Van den Brink voldoet volgens van de Raad van Commissarissen aan de door SOX en de Code gestelde eisen voor een financieel expert.

Een bijzonder aandachtspunt van de 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 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 Akzo Nobel.

De Nominatiecommissie 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-functionarissen. Deze commissie bereidt ook voorstellen van de Raad van Commissarissen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor over de beloning van de commissarissen.
Per 1 mei 2006 wordt de Remuneratiecommissie voorgezeten door de heer Vuursteen.

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 en als American Depositary Shares aan de NASDAQ in de VS. Op 31 december 2006 bedroeg het totale aantal uitstaande gewone aandelen 287.268.350 stuks; er zijn 48 prioriteitsaandelen uitgegeven, wat neerkomt op 99,997%, respectievelijk 0,003% van het totale uitgegeven en uitstaande kapitaal (Art. 1,a Besluit). Voor 31 december 2006 heeft de onderneming van de ING Groep bericht ontvangen dat zij een belang van 5% in het aandelenkapitaal van de onderneming heeft (Art. 1,c Besluit). Tot nu toe zijn geen preferente aandelen uitgegeven.
De onderneming heeft aangegeven dat de 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 67 respectievelijk 68), en het recht wijzigingen van de statuten van de onderneming goed te keuren (Art. 1,a en h Besluit).

De op 25 april 2006 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 uitstaand aandelenkapitaal, het uitsluiten van voorkeursrechten voor bestaande aandeelhouders voor die aandelen, en het verwerven van aandelen van de onderneming.

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 eenhonderdste gedeelte 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 onderneming. 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 Necigef aangesloten bank, de mogelijkheid te bieden via het Communicatiekanaal hun stem uit te brengen. Houders van American Depositary Shares hebben in de VS ook de mogelijkheid om op afstand te stemmen.

In overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving informeert de onderneming alle aandeelhouders en andere partijen op de financiële markten gelijkelijk 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 bedrijfsonderdelen. 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 gelijkelijk 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 directe vergaderingen met beleggers gehouden kort voor de publicatie van de jaar- of kwartaalcijfers.

Corporate governance

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 bescherming tegen overname. In verband met de voordrachtsrechten van de Vergadering van Houders van Prioriteitsaandelen kan het volgende worden opgemerkt. Zoals hierboven vermeld met betrekking tot de voordrachtsprocedure voor leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur (zie pagina 67), heeft de Stichting Akzo Nobel bevestigd dat zij voornemens is alleen gebruik te maken van haar bindende voordrachtsrechten 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 onderneming.

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 vennootschap en de daarmee verbonden 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 vennootschap, de daarmee verbonden 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 vennootschap en de met haar verbonden 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 vijf jaar worden gewisseld. De huidige lead auditor van KPMG, de heer A.M. van Drunen Littel, bekleedt deze positie sinds juli 2002. In het financiële jaar 2007 wordt hij opgevolgd door de heer E. Weusten. De lead auditor is aanwezig tijdens 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

Algemeen

Het beloningsbeleid en de individuele arbeidsvoorwaardelijke regelingen 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. De Remuneratiecommissie van de Raad van Commissarissen bereidt alle relevante informatie voor en adviseert de Raad van Commissarissen over alle aangelegenheden met betrekking tot de beloning en andere arbeidsvoorwaardelijke regelingen voor de Raad van Bestuur.

Het beloningsbeleid van de onderneming is erop gericht wervend, motiverend en bindend te werken voor de leden van de Raad van Bestuur als topmanagers van een grote internationale onderneming. Bij het vaststellen van het beloningsniveau van de CEO, de CFO en de overige leden wordt rekening gehouden met hun specifieke verantwoordelijkheden. De differentiatie in de beloning is vergelijkbaar met die bij andere grote Nederlandse internationale ondernemingen. Om een nauw 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.

Voor een overzicht van de beloningen van de leden van de Raad van Commissarissen en van de Raad van Bestuur, inclusief pensioenkosten, wordt verwezen naar noot b op pagina 113.

Beloningsbeleid

Het beloningsbeleid van Akzo Nobel is, met inbegrip van de beloning en de arbeidsovereenkomsten van de Raad van Bestuur, overeenkomstig de Nederlandse Corporate Governance Code.

Het totale beloningspakket van de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit:

- basisjaarsalaris
- prestatieafhankelijke kortetermijnbonus
- prestatieafhankelijke optierechten
- prestatieafhankelijke aandelen
- pensioenvoorzieningen
- overige vergoedingen

Om de competitiviteit van de toegekende beloning te waarborgen, wordt het beloningspakket voor de leden van de Raad van Bestuur vergeleken met dat van een referentiegroep. De Remuneratiecommissie raadpleegt professionele, onafhankelijke beloningsadviseurs om een zo goed mogelijke vergelijking te waarborgen.

Dit beloningspakket is gebaseerd op het beloningsbeleid zoals in april 2005 goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het beloningsbeleid van de onderneming is erop gericht geleidelijk te komen tot een beloningsniveau dat ligt op het mediaanniveau van de referentiegroep bestaande uit onderstaande ondernemingen:

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

Koninklijke Ahold, Koninklijke KPN en Wolters Kluwer behoren niet tot de referentiegroep voor de CEO. De referentiegroep omvatte vijf directe concurrenten van Akzo Nobel. De Raad van Commissarissen is van mening dat het relevant is de beloningsgegevens van directe concurrenten op te nemen om ervoor te zorgen dat de informatie over salarisniveaus en beleid met betrekking tot deze specifieke industrie beschikbaar is. Overeenkomstig het beloningsbeleid van de onderneming vormt de variabele, prestatieafhankelijke beloning een belangrijk deel van de totale beloning.

Basisjaarsalaris
Van het basisjaarsalaris moet een wervend en bindend effect uitgaan voor topmanagers van een grote internationale onderneming.

Hoewel de nadruk op variabele, prestatieafhankelijke beloningselementen blijft, dienen de basissalarissen meer in lijn gebracht te worden met de marktmediaan om concurrerend te blijven. Ieder jaar beoordeelt de Raad van Commissarissen of de omstandigheden aanleiding geven tot een aanpassing van de basissalarissen.

Kortetermijnbonus (jaarlijks)
Bij het behalen van de jaarlijkse prestatiedoelstellingen bedraagt de kortetermijnbonus voor de CEO 100% van het basissalaris en voor de overige leden van de Raad van Bestuur 65%.

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 jaarlijks te behalen bonus; de resterende 30% is gebaseerd op kwalitatieve individuele en gezamenlijke doelstellingen. De Remuneratiecommissie geeft een totaalwaardering van de uitkomst van deze resultaten aan de hand van de uitgangspunten van de P&D 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.

Remuneratieverslag

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 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 toevoeging van incidentele resultaten aan het kapitaal en de speciale behandeling van strategische investeringen, overnames en desinvesteringen.

Targets worden bepaald aan de hand van de middellangetermijn-doelstellingen van de onderneming. De onderneming zal de doelstellingen niet publiceren, omdat het om commercieel gevoelige informatie gaat. De Raad van Commissarissen ziet erop toe dat de doelstellingen realistisch en voldoende uitdagend zijn. De EVA-target voor de bonus wordt jaarlijks door de Raad van Commissarissen vastgesteld en is gebaseerd op het budget. 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 externe accountant heeft zich ervan verzekerd dat de EVA-berekening in overeenstemming is met de vastgestelde richtlijnen en regels.

Langetermijnbeloningen
Akzo Nobels beloningsplan voor de lange termijn heeft tot doel economische waarde en aandeelhouderswaarde op lange termijn te genereren, zowel absoluut als in vergelijking met onze concurrenten teneinde de belangen van de Raad van Bestuur in lijn 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 prestatiegerelateerde aandelen.

Onder de optieregeling zal het aantal opties dat een lid van de Raad van Bestuur ontvangt afhankelijk zijn van de prestatie van de onderneming, gemeten gedurende een periode van drie jaar.
Het aantal aan de Raad van Bestuur toe te kennen optierechten wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen. Bij de bepaling van het aantal opties dat voorwaardelijk wordt toegekend, worden 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 prestatie van de onderneming gedurende deze periode van drie jaar. De totale looptijd van de optieregeling is zeven jaar.

De prestatiemaatstaf 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. Indien de EOI-doelstelling wordt gehaald, zal 100% van het voorwaardelijk toegekende aantal opties onvoorwaardelijk worden; wanneer de prestatiedoelstelling wordt overschreden, zal dit aantal niet worden verhoogd. De onderneming zal deze doelstelling niet bekendmaken omdat het hier om commercieel gevoelige informatie gaat.

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 waarderingen worden beoordeeld door de accountant van de onderneming.

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.

Het doel van het prestatiegerelateerde aandelenplan is de belangen van de Raad van Bestuur en de aandeelhouders op elkaar af te stemmen om zo de prestaties van de onderneming te verbeteren. Volgens dit plan 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 prestatiemaatstaf is de gewogen gemiddelde koers van het Akzo Nobel-aandeel vermeerderd met het dividend over een meetperiode van drie jaar (Total Shareholder Return, TSR).

Vanwege een fusie of overnames van drie ondernemingen in de referentiegroep (Degussa, Schering en Serono), zijn deze ondernemingen vervangen door twee nieuwe ondernemingen (Rohm & Haas en Sherwin Williams).

De TSR zal dus vergeleken worden met de TSR van onderstaande referentiegroep:

- Bayer
- CIBA Specialty Chemicals
- Clariant
- Dow Chemical Company
- DuPont de Nemours
- ICI
- Koninklijke DSM
- Merck KGaA
- Novo Nordisk
- PPG Industries
- Rohm & Haas
- Sherwin Williams
- Solvay
- UCB
- Valspar

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.

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. Er zullen geen aandelen onvoorwaardelijk worden toegekend voor een positie lager dan tien in de rangschikking van de vijftien ondernemingen van de referentiegroep. Voor een vijfde positie worden alle voorwaardelijke aandelen toegekend. Alleen voor de eerste positie vindt toekenning van het maximale aantal aandelen plaats. Dit is 150% van het initiële aantal voorwaardelijk toegekende aandelen.

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

Pensioenen

De pensioenregeling voor alle leden van de Raad van Bestuur is gebaseerd op een inkomens- en leeftijdsafhankelijke beschikbare premieregeling en is in lijn met de pensioenwetgeving zoals van kracht vanaf 1 januari 2006. 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, overeenkomstig 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. Indien geen herbenoeming plaatsvindt en de arbeidsovereenkomst tussen het desbetreffende lid van de Raad van Bestuur en Akzo Nobel NV niet wordt voortgezet, heeft het lid van de Raad van Bestuur recht op een ontslagvergoeding, vastgesteld overeenkomstig de Nederlandse Corporate Governance Code. Deze ontslagvergoeding bedraagt in principe niet meer dan het equivalent van één basisjaarsalaris, of indien de beëindiging plaatsvindt in de eerste periode van vier jaar, twee basisjaarsalarissen. De arbeidsovereenkomsten voor de leden van de Raad van Bestuur benoemd vóór 2004 zijn in dit kader niet aangepast (zie pagina 67). De Raad van Commissarissen heeft echter het voornemen de bepaling 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 zo'n uitzonderlijke situatie heeft het desbetreffende lid van de Raad van Bestuur recht op betaling van een vast salaris tot aan de 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.

Beloningsbesluiten in 2006

Algemeen
De in 2006 genomen besluiten ten aanzien van beloningen zijn in overeenstemming met het door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgestelde beloningsbeleid. De Raad van Commissarissen heeft de mediaanmarktontwikkeling van de referentiegroep mede in beschouwing genomen. Het beloningsbeleid benadrukt het belang van de variabele beloningscomponenten.
De verhouding tussen vaste en variabele componenten op targetniveaus in 2006 was als volgt:

	CEO	Overige leden Raad van Bestuur	Gemiddelde
Vast	36,3%	42,7%	40,9%
Variabel	63,7%	57,3%	59,1%

Deze verdeling is in lijn met het beleid om een in hoge mate prestatieafhankelijk beloningspakket te bieden. De variabele componenten zijn gebaseerd op uitdagende prestatiedoelstellingen. Daardoor kan de beloning die op deze componenten gebaseerd is lager uitvallen dan hierboven aangegeven. Alleen als de werkelijk geleverde prestatie boven de beoogde prestatie ligt, kan een beloning worden toegekend die hoger is dan hierboven aangegeven.

Basissalaris 2006
De salarissen van de leden van de Raad van Bestuur zijn met ingang van 1 januari 2006 met 3% verhoogd. Het basissalaris is voor de CEO vastgesteld op EUR 685.000 per jaar en voor de overige leden van de Raad van Bestuur op EUR 489.300 per jaar.

Ondanks de salarisaanpassing in 2006 ligt het basisjaarsalaris van de CEO circa 24% onder het mediaanniveau van de externe referentiegroep. Voor de overige leden is dat circa 12%.

Remuneratieverslag

Kortetermijnbonus (jaarlijks) 2006
De bonussen die over 2006 aan de leden van de Raad van Bestuur worden uitgekeerd, zijn gebaseerd op de behaalde prestatiedoelstelling en de score van de P&D Dialog, die meer dan 100% was. De stijging van de bonus voor de voorzitter is een weergave van de stijging van de at-target bonus van 80% tot 100% (zoals in 2006 besloten door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders) en de sterke prestatie van de onderneming.

Langetermijnbeloning 2006
Onder de optieregeling, die in 2004 in werking trad, zijn 19.800 voorwaardelijke opties toegekend aan de CEO en 13.000 aan de overige leden van de Raad van Bestuur. Het aantal prestatieafhankelijke aandelen dat in 2006 aan de leden van de Raad van Bestuur werd toegekend, bedroeg 23.000 voor CEO en 15.100 voor de overige leden van de Raad van Bestuur.

Met betrekking tot de prestatiegerelateerde aandelen die in 2004 werden toegekend, is een berekening gemaakt van de TSR-prestatie van de ondernemingen in de referentiegroep. Alle lokale munt-eenheden zijn omgerekend naar euro's om verschillen in wisselkoersen te compenseren. Op basis van de EOI-prestatie over de periode 2004-2006 werden alle (voorwaardelijk) aan de leden van de Raad van Bestuur toegekende optierechten onvoorwaardelijk.

Akzo Nobels prestatie over de periode van 1 januari 2004 tot en met 31 december 2006 resulteerde in een negende positie op de lijst met ondernemingen van de referentiegroep. Dit betekent dat het uiteindelijke uitkeringspercentage van de in 2004 toegekende aandelen op 40% neerkwam, wat resulteerde in een definitieve toekenning (inclusief de samengestelde dividendopbrengst tot en met 31 december 2006) van 14.596 aandelen voor de CEO en 9.731 aandelen voor de overige leden van de Raad van Bestuur.

Akzo Nobels TSR-prestatie ten opzichte van de gewijzigde referentiegroep over een periode van drie jaar laat de volgende positie zien voor de prestatieafhankelijke aandelen die in 2005 en 2006 zijn toegekend:

- Voor de tweejarige periode eindigend in 2006 kwam Akzo Nobel op plaats 6 (2005: 7)
- Voor de eenjarige periode eindigend in 2006 kwam Akzo Nobel op plaats 6.

Jaarrekening

Jaarrekening

Inhoudsopgave 77
Grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening 78
Geconsolideerde winst- en verliesrekening 86
Geconsolideerde balans 87
Geconsolideerd overzicht van kasstromen 88
Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het vermogen 89
Toelichting op de geconsolideerde overzichten 90
Winst- en verliesrekening en balans van Akzo Nobel NV 112
Toelichting op de Akzo Nobel NV winst- en verliesrekening 113
Toelichting op de Akzo Nobel NV balans 117
Accountantsverklaring 122
Winstbestemming en uitkeringen 123
Historisch overzicht 124

Grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

Akzo Nobel NV is een onderneming met domicilie in Nederland. Het adres van de statutaire zetel van de onderneming is Velperweg 76, Arnhem.

De geconsolideerde jaarrekening van Akzo Nobel NV 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.

De jaarrekening zoals opgesteld door de Raad van Bestuur en weergegeven in dit verslag moet nog worden vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat Akzo Nobel NV en haar groepsmaatschappijen; groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin Akzo Nobel NV direct en/of indirect beslissende 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 mee-geconsolideerd 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 consistent toegepast voor alle in deze geconsolideerde jaarrekening opgenomen perioden en door alle groepsmaatschappijen. Een aantal vergelijkende cijfers zijn aangepast in overeenstemming met de presentatie van het huidige jaar.

Waarderingsmethode

De grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling in de geconsolideerde jaarrekening zijn gebaseerd op aanschafkosten, tenzij anders vermeld bij de grondslagen voor waardering van activa en passiva. Uitzonderingen op het principe van de aanschafkosten zijn onder meer afgeleide financiële instrumenten en aandeelgerelateerde beloningen, die worden berekend op basis van fair value, en pensioenen, waarvoor berekeningen van de actuariële contante waarde gebruikt worden.

Omrekening van vreemde valuta's

Transacties in vreemde valuta's worden tegen de geldende wisselkoers op transactiedatum omgerekend naar de functionele munteenheid van de entiteiten. De functionele munteenheid van buitenlandse entiteiten is doorgaans de lokale munteenheid.
In vreemde valuta's gedenomineerde activa en passiva worden omgerekend tegen de op de balansdatum geldende wisselkoersen. Koersverschillen komen ten gunste of ten laste van het resultaat.

De jaarrekeningen van buitenlandse entiteiten worden omgerekend naar euro's. De balansen worden omgerekend in euro's tegen de op de balansdatum geldende wisselkoersen. De winst- en verliesrekeningen van buitenlandse entiteiten worden omgezet in euro's tegen de geldende wisselkoersen op transactiedatum, welke de gemiddelde wisselkoersen benaderen. Koersverschillen die ontstaan bij de omrekening naar euro's van het eigen vermogen en van interconcernleningen met een permanent karakter van dochter-maatschappijen buiten de eurozone worden als een aparte post (cumulatieve valutaomrekeningsreserve) binnen het eigen vermogen verantwoord. Bij overdracht of liquidatie van een buitenlandse entiteit wordt het cumulatieve koersverschil verantwoord ten gunste of ten laste van het resultaat.

Alvorens de jaarrekeningen van deelnemingen gevestigd in hyper-inflatielanden te consolideren worden deze aangepast in verband met de invloed van prijswijzigingen.

Koersen van belangrijke vreemde valuta's

De voornaamste tegenover de euro gebruikte koersen ten behoeve van balans en winst- en verliesrekening zijn:

	Balans		Winst- en verliesrekening	
	2006	2005	**2006**	2005
USD	**1,317**	1,186	**1,256**	1,245
GBP	**0,671**	0,687	**0,682**	0,684
SEK	**9,047**	9,428	**9,247**	9,302

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 aanschafkosten omvatten alle uitgaven welke direct gerelateerd zijn aan de aanschaf van de materiële vaste activa, inclusief de financieringskosten van investerings-projecten tijdens de bouwperiode. Overheidssubsidies als tegemoetkoming in de kosten van een actief worden in mindering gebracht op de kosten van dit 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. Grond wordt niet afgeschreven. De restwaarde wordt in de meeste gevallen verwaarloosbaar geacht. Afschrijvingsmethoden, economische levensduur en restwaarde worden jaarlijks opnieuw beoordeeld.

Als er een indicatie is van een bijzondere waardevermindering, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. Zie Bijzondere waarde-verminderingen. Als de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde, vindt een bijzondere waardevermindering plaats ten laste van het resultaat.

Winst en verlies op de verkoop van materiële vaste activa worden verantwoord in het resultaat.

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 component onder materiële vaste activa verantwoord en afgeschreven over 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.

Leases
Leasecontracten waarbij nagenoeg alle voor- en nadelen voor de onderneming zijn, worden gekwalificeerd als financiële lease-contracten. Deze worden bij het aangaan verantwoord tegen de fair value van het actief of de contante waarde van de minimum-leasebetalingen, indien lager; vervolgens worden zij lineair afgeschreven over de leasetermijn of de economische levensduur van het actief, indien deze korter is. Als de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde van het actief, vinden bijzondere waarde-verminderingen plaats.

Operationele leasecontracten worden niet op de balans opgevoerd. De voor deze contracten gemaakte kosten worden ten laste van het resultaat gebracht op het moment dat ze gemaakt worden, doorgaans lineair over de leasetermijn.

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 deze reëel in 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. 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, dan wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat; zie Bijzondere waarde-verminderingen. Indien de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde vindt een bijzondere waardevermindering plaats ten laste van het resultaat.

Voor immateriële vaste activa met een onbeperkte levensduur, waar op dit moment alleen betaalde goodwill onder valt, vindt geen afschrijving plaats maar wordt jaarlijks bekeken of zij in waarde verminderd zijn. Indien de boekwaarde van de immateriële vaste activa hoger is dan de realiseerbare waarde vindt een bijzondere waarde-vermindering plaats ten laste van het resultaat. Goodwill wordt berekend als het verschil tussen de fair value van het bedrag dat betaald is voor een bedrijfscombinatie en de fair value van de overgenomen identificeerbare activa, passiva en verantwoorde voorwaardelijke verplichtingen. Goodwill die betrekking heeft op een geassocieerde deelneming wordt in de boekwaarde van die deelneming verantwoord.

Bedrijfscombinaties
Bij de waardering van de acquisitie van groepsmaatschappijen wordt de purchase accounting-methode gebruikt. De verkrijgingsprijs wordt bepaald op basis van de fair value van de betaalde activa, de uitgegeven eigenvermogensinstrumenten, de aangegane of veronderstelde verplichtingen op de overnamedatum, plus de kosten die direct toe te rekenen zijn aan de acquisitie. De overgenomen identificeerbare activa en de veronderstelde voorwaardelijke verplichtingen van een bedrijfscombinatie worden aanvankelijk tegen fair value bepaald op de overnamedatum.
Voor zover de verkrijgingsprijs uitgaat boven de fair value van Akzo Nobels aandeel in de overgenomen identificeerbare netto activa, wordt deze verantwoord als goodwill. Indien de verkrijgingsprijs minder is dan de fair value van de netto activa van de overgenomen groepsmaatschappij wordt het verschil direct verantwoord in de winst- en verliesrekening.

De activa en passiva van bedrijfscombinaties die ontstaan uit de overdracht van belangen in entiteiten die onder zeggenschap van de onderneming vallen, worden opgenomen tegen de eerder verantwoorde boekwaarde.

Geschreven putopties op minderheidsaandelen, verworven als onderdeel van een bedrijfscombinatie, worden verantwoord onder IFRS 3 alsof deze belangen reeds vanaf de aanvankelijke datum van verkrijging waren verworven. Dit resulteert in verantwoording van een verplichting in plaats van een minderheidsbelang en een toename van de goodwill voor de fair value van de geschreven putoptie.

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures
Deelnemingen waarover Akzo Nobel een significante invloed uitoefent maar niet de beslissende zeggenschap heeft over het financiële en operationele beleid, worden geclassificeerd als geassocieerde deelnemingen en worden verantwoord met behulp van de vermogensmethode vanaf het moment waarop de significante invloed begint tot aan het moment dat de significante invloed ophoudt te bestaan. De geconsolideerde jaarrekening omvat ook het aandeel van de onderneming in de inkomsten en uitgaven van de volgens de vermogensmutatiemethode opgenomen deelnemingen, waarbij de berekening zo veel mogelijk 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 onderneming.

Grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

Deelnemingen waarover gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend worden volgens de vermogensmutatiemethode verantwoord onder geassocieerde deelnemingen en joint ventures. Gezamenlijke zeggenschap ontstaat door een contractuele overeenkomst en vereist unanieme besluitvorming voor strategische, financiële en operationele beslissingen.

Niet-gerealiseerde winsten uit transacties met volgens de vermogensmutatiemethode verantwoorde 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.

Leningen aan geassocieerde deelnemingen en joint ventures worden geboekt tegen de geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen.

Overige financiële vaste activa

Tot het einde van de looptijd aan te houden financiële vaste activa

Overige financiële vaste activa worden geclassificeerd als tot het einde van de looptijd aan te houden wanneer de onderneming de intentie en de mogelijkheid heeft om deze activa tot het einde van de looptijd aan te houden. Deze activa worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingen.

Overige financiële vaste activa beschikbaar voor verkoop

Overige financiële vaste activa geclassificeerd als beschikbaar voor verkoop worden opgenomen tegen fair value, waarbij wijzigingen in de fair value anders dan bijzondere waardeverminderingen en koersresultaten, direct in het vermogen worden verwerkt. Bij het niet langer opnemen van financiële vaste activa beschikbaar voor verkoop worden de aanvankelijk rechtstreeks in het vermogen verwerkte cumulatieve winsten en verliezen verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of netto-opbrengstwaarde, indien deze lager is. De kostprijs 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 directe arbeid en vaste en variabele productieoverhead, 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-rente-methode, verminderd met bijzondere waardeverminderingen. Langetermijn-vorderingen worden gewaardeerd tegen netto contante waarde.

Liquide middelen

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

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 fair value minus verkoop-kosten, indien lager. Activa aangehouden voor verkoop worden niet afgeschreven maar getoetst op bijzondere waardeverminderingen. Bijzondere waardeverminderingen op activa en passiva aangehouden voor verkoop worden in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Eigen vermogen

Het aankoopbedrag voor ingekochte eigen aandelen en de direct daarmee samenhangende kosten worden op het eigen vermogen in mindering gebracht.

Dividenden worden als een verplichting opgenomen in de periode waarin zij worden gedeclareerd.

Voorzieningen

Voorzieningen 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 de 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 financieringsbaten en -lasten.

Voorzieningen voor herstructureringen worden verantwoord zodra een uitgewerkt en officieel herstructureringsplan is goedgekeurd en de herstructurering reeds in gang is gezet of openbaar is gemaakt. Er wordt geen voorziening getroffen voor toekomstige operationele kosten.

Pensioenen en overige vergoedingen na pensionering

Beschikbare premieregelingen

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

Pensioenregelingen met vaste toezeggingen

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 geprognosticeerde pensioenrechten door de medewerkers 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 rekenrente die gebruikt wordt voor de bepaling van de contante waarde van de pensioenverplichtingen is het rendement op verslagdatum van risicovrije kredietwaardige obligaties waarvan de looptijd bij benadering overeenkomt met de looptijd van de verplichtingen van de onderneming.

In bepaalde landen keert de onderneming aan de werknemers 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 verplichting inzake dienstjaren uit het verleden.

Actuariële winsten en verliezen die ontstaan na 1 januari 2004 en die voortkomen uit de berekening van de pensioenverplichtingen van de onderneming, worden gewaardeerd voor zover enige niet in de winst- en verliesrekening opgenomen cumulatieve actuariële winsten of verliezen groter zijn dan tien procent van de contante waarde van de pensioenverplichtingen, of van de fair value 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 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 voor medewerkers
Overige langetermijnvergoedingen voor 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.

Kortetermijnvergoedingen voor medewerkers
Kortetermijnvergoedingen voor 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 boekwaarde en 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 opgenomen indien realisatie van de vordering waarschijnlijk is. Bij de bepaling van de voorzieningen voor latente belastingverplichtingen wordt tevens rekening gehouden met niet-verrekenbare dividendbelastingen, voorzover 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 uitgestelde belastingen berekend volgens het belastingtarief voor niet-uitgekeerde winsten. De belastingconsequenties van dividendbetalingen worden opgenomen zodra de dividend-verplichtingen worden verantwoord. 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.

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.

Beloningen gebaseerd op aandelen
De aandelenoptieregeling stelt bepaalde medewerkers in staat om gewone aandelen Akzo Nobel NV 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 prestatie-afhankelijk aandelenplan, waarbij aandelen voorwaardelijk worden toegekend aan bepaalde medewerkers. Het uiteindelijke aantal aandelen dat een medewerker ontvangt, 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 fair value van de toegekende opties of prestatieafhankelijke aandelen wordt opgenomen onder personeelskosten terwijl tegelijkertijd het eigenvermogen met eenzelfde bedrag wordt verhoogd. De fair value wordt vastgesteld op de datum van toekenning en afgeschreven over de periode waarin de aanspraken van de medewerkers op de opties of de prestatie-afhankelijke

aandelen onvoorwaardelijk worden. De fair value van de 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 fair value bepaald met behulp van het simulatiemodel Monte Carlo. Dit model houdt ook rekening met de markstomstandigheden die van invloed zouden kunnen zijn op de TSR-prestatie van de onderneming ten opzichte van de vastgestelde referentiegroep. 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 prestatie-afhankelijke 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.

Langlopende leningen en kortlopende schulden
Langlopende leningen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met toepassing van de effectieve-rentemethode, tenzij fair value hedging van de rente wordt toegepast. In dat geval wordt de boekwaarde aangepast voor de fair value-wijzigingen veroorzaakt door het afgedekte risico. Kortlopende schulden worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met toepassing van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingen.

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

Afgeleide financiële instrumenten
Afgeleide financiële instrumenten omvatten zowel valutatermijn-contracten, rentederivaten en goederentermijncontracten als derivaten die een bestanddeel zijn van gewone zakelijke transacties.

Valuta- en goederentermijncontracten worden in de balans tegen fair value verantwoord, waarbij de aanpassingen van de fair value worden verwerkt in overige baten en lasten, tenzij cashflow hedge accounting wordt toepgepast. In het laatste geval worden de aanpassingen van de fair value verwerkt in de betreffende specifieke posten van de winst- en verliesrekening. De fair value wordt afgeleid van marktprijzen en prijsopgaven van valutahandelaren en effecten-makelaars of geschat op basis van berekeningen en wordt in de balans verantwoord onder handels- en overige vorderingen of handels- en overige verplichtingen.

Wijzigingen in de fair value van in hoge mate effectieve derivaten welke kwalificeren als cashflow hedge worden uitgesteld in het eigen vermogen totdat de afgedekte transacties zijn verantwoord. Bij de beëindiging van de hedge worden de uitgestelde fair value-wijzigingen verantwoord in het resultaat. Wanneer een derivaat gekwalificeerd als cashflow hedge niet in hoge mate effectief is of niet langer in hoge mate effectief is, wordt het ineffectieve gedeelte direct in de winst- en verliesrekening verantwoord.
De wijzigingen in fair value van interestderivaten worden verant-woord in de winst- en verliesrekening, waarbij het effectieve deel wordt gecompenseerd door de fair value-wijziging van de onder-liggende obligatielening in het geval hedge accounting wordt toegepast. Deze bedragen worden opgenomen onder financierings-baten en -lasten. De fair value van de derivaten wordt in de balans verantwoord onder overige financiële vaste activa.

Zowel bij aanvang van de hedge als op elke verslagdatum beoordeelt de onderneming of de gebruikte derivaten in hoge mate effectief zijn om de wijzigingen in fair value of de cashflow van afgedekte posten te compenseren. Indien een derivaat niet in hoge mate effectief is als hedge, wordt hedge accounting prospectief stopgezet, waarbij wijzigingen in de fair value worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat
De bepaling van het resultaat hangt nauw samen met de waardering van activa en passiva. Daarbij worden de volgende specifieke grondslagen voor de resultatenrekening in aanmerking genomen:

Totale omzet
Onder totale 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 realiseerbare nettowaarde. Tot de productiekosten behoren onder meer:
- de kosten van grond- en hulpstoffen, energie en overige materialen;
- de afschrijvings- en onderhoudskosten van de productie-middelen;
- salarissen, lonen en sociale lasten voor het productiepersoneel.

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

Research-, voorbereidings- en aanloopkosten
Research-, voorbereidings- en aanloopkosten worden ten laste van het resultaat gebracht, wanneer zij worden gemaakt.

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. Zie voor overheids-subsidies met betrekking tot activa de waarderingsgrondslag voor materiële vaste activa.

Financieringsbaten en -lasten

Financieringsbaten en -lasten omvatten:

- de rentelasten op leningen, berekend op basis van de effectieve-rentemethode;
- de rentelasten van financiële leasebetalingen;
- de oprenting van voorzieningen als gevolg van het verstrijken van de tijd;
- mutaties in rentederivaten;
- rentebaten, berekend volgens de effectieve-rentemethode;
- de fair value-wijzigingen van rentederivaten.

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 of op latente belastingen welke in de allocatie van een aankoopprijs zijn verantwoord.

Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen

Inkomsten uit investeringen in geassocieerde deelnemingen bestaan uit Akzo Nobels aandeel in de resultaten van deze deelnemingen en de rente over de aan deze deelnemingen verstrekte leningen, rekening houdend met de daarop betrekking hebbende belastingen.

Bijzondere waardeverminderingen

De boekwaarde van activa anders dan voorraden en latente belastingvorderingen worden beoordeeld indien gebeurtenissen of wijzigingen in omstandigheden een indicatie geven dat de boekwaarde van een actief niet realiseerbaar is. Als dit het geval blijkt te zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. Bij goodwill en overige immateriële vaste activa met een onbeperkte economische levensduur wordt de realiseerbare waarde telkens op balansdatum geschat. De realiseerbare waarde van een actief of zijn kasstroom genererende eenheid is de nettoverkoopprijs of, indien deze hoger is, de gebruikswaarde, waarbij de geschatte toekomstige kasstromen contant worden gemaakt. 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 realiseerbare waarde overstijgt. Bijzondere waardeverminderingen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord. De waardeverminderingsbeoordeling wordt uitgevoerd op het laagste niveau van activa die grotendeels onafhankelijke kasinstromen genereren. Binnen een kasstroom-genererende eenheid worden bijzondere waardeverminderingen toegekend door allereerst de aan de kasstroomgenererende eenheid toegekende goodwill af te schrijven en vervolgens naar verhouding de overige activa van de kasstroomgenerende eenheid af te schrijven, waarbij geen actief wordt afgeschreven onder de eigen realiseerbare waarde.

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 realiseerbare waarde, 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.

Emissierechten

Door de overheid toegekende emissierechten worden opgenomen tegen kostprijs, die in het algemeen nihil is. Een voorziening wordt getroffen als de daadwerkelijke uitstoot van milieuvervuilende stoffen groter is dan de ontvangen emissierechten.

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, zoals de aan het personeel toegekende aandelenopties.

Het gebruik van schattingen

Voor het opstellen van de jaarrekening volgens IFRS moeten er door de leiding van de onderneming beoordelingen, schattingen en veronderstellingen worden gemaakt die van invloed zijn op de bedragen die in de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen. 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.

Bijzondere waardevermindering van immateriële en materiële vaste activa

De onderneming beoordeelt of bijzondere waardevermindering moet plaatsvinden van de vaste activa indien gebeurtenissen of omstandigheden aangeven dat de boekwaarde wellicht niet gerealiseerd kan worden. Activa die op deze manier beoordeeld moeten worden, omvatten zowel immateriële vaste activa als materiële vaste activa. Bij de vaststelling van bijzondere waardeverminderingen van immateriële en materiële vaste 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 de boekwaarde. Bij het vaststellen van de kasstromen moet gebruik worden gemaakt van beoordelingen en schattingen uit de strategische plannen en langetermijnplanningen van de onderneming. De informatie die nodig is voor de uitvoering van de waarde-verminderingsonderzoeken is gebaseerd op schattingen door het management van toekomstige kasstromen, waarvoor omzetgroei en winstmarges geschat moeten worden.
De boekwaarde van activa wordt verlaagd naar hun realiseerbare waarde. Deze realiseerbare waarde van de activa wordt bepaald door rekening te houden met de geschatte kasstromen en gebruik te maken van een netto contante waardemethode waarbij deze kasstromen contant gemaakt worden met een bedrijfsspecifieke disconteringsvoet. Wijzigingen in aannames en schattingen die zijn opgenomen in de waardeverminderingsbeoordelingen zouden kunnen resulteren in aanzienlijk andere resultaten dan die welke zijn gerapporteerd in de jaarrekening.

Verwerking 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 blijkende 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 blijkende 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.

Voorwaardelijke en niet uit de balans blijkende verplichtingen en voorzieningen voor milieuzaken, antitrustzaken, overige procedures en belastinggeschillen worden behandeld in noot 25, Voorwaardelijke en niet uit de balans blijkende verplichtingen. Bij voorzieningen voor milieuzaken zijn dergelijke schattingen 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 informatie die thans voorhanden is.

Indien de werkelijke uitkomst afwijkt van de aannames en schattingen, moeten de geschatte voorzieningen worden herzien en dit kan effect hebben op de financiële positie en resultaten van de activiteiten.

Ook bij voorzieningen voor ontslagvergoedingen en voor 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 stopzettingskosten. Als de werkelijke kasuitstromen af zouden wijken van de aannames en schattingen, zijn aanvullende lasten nodig en deze zouden van invloed kunnen zijn op de financiële positie en de resultaten van de activiteiten.

Verwerking van pensioenen en overige vergoedingen na pensionering
Pensioenvergoedingen zijn verplichtingen die in de toekomst zullen worden verrekend en vereisen aannames om de pensioenverplich-tingen en fair value van beleggingen te kunnen prognosticeren.
De verwerking 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 financierings-beslissingen die de onderneming maakt. Deze verwerking verlangt dat de leiding van de onderneming aannames maakt met betrekking tot variabelen zoals disconteringsvoet, het loonstijgingspercentage, het rendement op beleggingen, sterftecijfers en toekomstige kosten voor gezondheidszorg. 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, financieringsbehoeften en gemaakte periodekosten. Voor meer informatie over de belangrijkste aannames en het beleid zie noot 19. De verplichtingen voor pensioenen en vergoedingen na pensionering zullen toenemen indien de disconteringsvoet afneemt of de loonstijgingspercentages toenemen, bijvoorbeeld als gevolg van 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 pensioen-verplichtingen of de beleggingen, indien groter) en van de relatieve wijziging van de disconteringsvoet ten opzichte van de wijziging van de pensioenverplichting.

Segmentrapportage
De primaire segmentrapportage is gebaseerd op de bedrijfs-segmenten 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 Organon, Intervet, 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 markt-conform vastgesteld.

Nieuwe IFRS-accountingstandaarden

In 2005 en 2006 werden verscheidene nieuwe accounting-richtlijnen aangekondigd. De onderneming heeft bepaald dat de volgende daarvan van invloed zijn op haar geconsolideerde jaarrekening.

- IFRS 7 *Financial Instruments: Disclosures and the Amendment to IAS 1 Presentation of Financial Statements: Capital Disclosures* 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.
  De standaard wordt met ingang van 2007 van kracht.
  Het effect op de toelichtingen van de onderneming is naar verwachting beperkt.

- IAS 19 *(Amendment), Employee Benefits* is verplicht voor verslagperioden die beginnen op of na 1 januari 2006. Deze regeling introduceert de mogelijkheid om een alternatieve verantwoordingsmethode toe te passen voor actuariële winsten en verliezen. De bepaling kan aanvullende verantwoordingsvereisten stellen voor multiwerkgeversregelingen waarvoor onvoldoende informatie beschikbaar is om defined benefit accounting toe te passen. Ook worden er nieuwe vereisten gesteld aan de toelichtingen. Aangezien de onderneming niet van plan is de aangenomen grondslagen voor de verantwoording van actuariële winsten en verliezen te wijzigen en niet deelneemt in multiwerkgeversregelingen, heeft de toepassing van deze wijziging alleen effect op de opmaak en de uitgebreidheid van de toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening.

- IAS 39 en IFRS 4 *(Amendment), Financial Guarantee Contracts* is van toepassing op jaarperioden die beginnen op of na 1 januari 2006. Onder deze standaard wordt een financieel garantiecontract in eerste instantie verantwoord tegen fair value en vervolgens gemeten tegen het hoogste van (a) het bedrag bepaald overeenkomstig IAS 37 of (b) het aanvankelijk verantwoorde bedrag minus een eventuele verantwoorde cumulatieve afschrijving overeenkomstig IAS 18. Verschillende vereisten zijn van toepassing voor de daaropvolgende verantwoording van financiële garantiecontracten die verhinderen dat financiële activa niet meer worden opgenomen of resulteren in een blijvende betrokkenheid. Aangehouden financiële garantiecontracten vallen niet onder deze standaard.

- IFRIC 4, *Determining whether an Arrangement contains a Lease* is van toepassing op jaarverslagperioden die beginnen op of na 1 januari 2006. Deze interpretatie verschaft een richtlijn voor de bepaling of een overeenkomst, bestaande uit een transactie die niet de juridische vorm aanneemt van een lease, maar een recht in zich draagt voor het gebruik van een actief, verantwoord zou moeten worden overeenkomstig IAS 17. De standaard heeft geen effect op de geconsolideerde jaarrekening.

- IFRIC 9 *Reassessment of Embedded Derivatives* vereist dat alleen waneer er wijzigingen optreden in het contract er opnieuw bekeken moet worden of afgeleide financiële instrumenten afgescheiden zouden moeten worden van het onderliggende basiscontract. IFRIC 9 wordt van kracht voor de jaarrekening over 2007 en zal naar verwachting geen effect hebben op de geconsolideerde jaarrekening.

- IFRIC 10 *Interim Financial Reporting and Impairments* verbiedt de terugdraaiing van een in de tussentijdse cijfers verwerkte bijzondere waardevermindering van goodwill, een investering in een eigenvermogensinstrument of een tegen aanschafkosten gewaardeerd financieel actief. IFRIC 10 is vanaf 2007 van kracht. Deze standaard zal prospectief van toepassing zijn vanaf de datum dat IFRS voor het eerst werd geïmplementeerd en heeft geen effect op de geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerde winst- en verliesrekening voor het jaar eindigend op 31 december

In EUR mln	Noot		2006		2005[1]
Totale omzet			**13.737**		13.000
Kostprijs van de omzet			**–7.394**		–7.070
Bruto-omzetresultaat			**6.343**		5.930
Verkoopkosten		**–3.436**		–3.214	
Kosten van research en ontwikkeling		**–885**		–810	
Algemene beheerskosten		**–749**		–680	
Overige baten	2	**189**		260	
			–4.881		–4.444
Bedrijfsresultaat			**1.462**		1.486
Financieringsbaten	3		**126**		125
Financieringslasten	3		**–237**		–281
Bedrijfsresultaat minus financieringsbaten en -lasten			**1.351**		1.330
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen	4		**89**		6
Resultaat vóór belastingen			**1.440**		1.336
Belastingen over het resultaat	5		**–258**		–338
Periodewinst			**1.182**		998
Ten gunste van aandeelhouders van de onderneming			**1.153**		961
Aandeel van derden			**29**		37
Periodewinst			**1.182**		998
In EUR:					
Gewone winst per aandeel	18		**4,02**		3,36
Verwaterde winst per aandeel	18		**4,00**		3,35

[1] Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Geconsolideerde balans per 31 december

Vóór winstbestemming

In EUR mln	Noot		2006		2005 [1]
Activa					
Materiële vaste activa	7		**3.346**		3.432
Immateriële vaste activa	8		**682**		488
Latente belastingvorderingen	10	**953**		895	
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	11	**177**		301	
Overige financiële vaste activa	9	**576**		604	
Financiële vaste activa	9		**1.706**		1.800
Totaal vaste activa			**5.734**		5.720
Voorraden	12	**2.042**		1.987	
Te ontvangen belastingen over het resultaat	13	**109**		137	
Handels- en andere vorderingen	14	**2.810**		2.773	
Liquide middelen	15	**1.871**		1.486	
Activa aangehouden voor verkoop	16	**219**		322	
Totaal vaste activa			**7.051**		6.705
Totaal activa			**12.785**		12.425
Vermogen	17				
Geplaatst kapitaal		**574**		572	
Agio		**1.841**		1.803	
Overige reserves		**1.729**		1.040	
Eigen vermogen van Akzo Nobel NV		**4.144**		3.415	
Aandeel van derden		**119**		161	
Totaal vermogen			**4.263**		3.576
Passiva					
Voorzieningen	19	**2.132**		2.210	
Uitgestelde baten	20	**7**		27	
Latente belastingverplichtingen	10	**174**		156	
Langlopende leningen	21	**2.551**		2.702	
Totaal langlopende passiva			**4.864**		5.095
Kortlopende leningen	22	**410**		357	
Te betalen belastingen over het resultaat	13	**321**		380	
Handels- en andere verplichtingen	23	**2.331**		2.191	
Kortlopend deel van de voorzieningen	19	**571**		766	
Passiva aangehouden voor verkoop	16	**25**		60	
Totaal kortlopende passiva			**3.658**		3.754
Totaal vermogen en passiva			**12.785**		12.425

[1] Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Geconsolideerd overzicht van kasstromen voor het jaar eindigend op 31 december

In EUR mln		2006		2005 [1]
Periodewinst	**1.182**		998	
Aanpassingen tot kasstroom uit bedrijfsactiviteiten:				
Afschrijvingen	**552**		569	
Bijzondere waardeverminderingen	**29**		132	
Financieringsbaten en -lasten	**111**		156	
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen	**–79**		–17	
Belastingen over het resultaat	**258**		338	
Bedrijfsresultaat vóór mutaties in werkkapitaal en voorzieningen		**2.053**		2.176
Mutaties in handels- en andere vorderingen	**22**		–169	
Mutaties in voorraden	**–54**		38	
Mutaties in handels- en andere verplichtingen	**122**		–117	
Mutaties in voorzieningen	**–262**		–598	
Overige	**18**		28	
		–154		–818
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		**1.899**		1.358
Betaalde rente	**–213**		–220	
Betaalde belastingen	**–366**		–391	
Winst op desinvesteringen vóór belastingen	**–213**		–44	
		–792		–655
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten		**1.107**		703
Investeringsuitgaven	**–529**		–514	
Investeringen in immateriële vaste activa	**–12**		–67	
Ontvangen rente	**112**		109	
Terugbetalingen van geassocieerde deelnemingen	**–**		27	
Ontvangen dividenden	**37**		19	
Acquisities van geconsolideerde deelnemingen [2]	**–326**		–55	
Opbrengst verkochte belangen [2]	**371**		64	
Leningen aan APF [3]	**19**		–150	
Overige mutaties in vaste activa	**20**		53	
Nettokasstroom aangewend voor investeringen		**–308**		–514
Opname langlopende leningen	**4**		3	
Aflossing leningen	**–83**		–269	
Uitgifte aandelen	**40**			
Beëindiging valutaswap	**21**		78	
Dividenden	**–369**		–366	
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		**–387**		–554
Nettomutatie liquide middelen		**412**		–365
Liquide middelen begin boekjaar		**1.486**		1.811
Koersverschil op liquide middelen en effect van IAS 32/39		**–27**		40
Liquide middelen einde boekjaar		**1.871**		1.486

[1] Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

[2] Onder aftrek van de liquide middelen van de verworven c.q. verkochte belangen

[3] Akzo Nobel Pensioenfonds in Nederland

Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het vermogen

	Ten gunste van de aandeelhouders [1]							
In EUR mln	Geplaatst kapitaal	Agio	Mutaties in fair value derivaten	Cumulatieve valuta-omrekenings reserves	Overige (wettelijke) reserves en onverdeelde winsten	Eigen vermogen	Aandeel van derden	Totaal vermogen
Stand per 31 december 2004	572	1.803		–20	250	2.605	140	2.745
Invoering van IAS 32 en 39			11		–20	–9		–9
Fair value-aanpassingen van derivaten			11			11		11
Wijzigingen valutakoersen betreffende deelnemingen				162		162	16	178
Direct in het vermogen verwerkt resultaat			22	162	–20	164	16	180
Periodewinst					961	961	37	998
Totaal resultaat			22	162	941	1.125	53	1.178
Betaalde dividenden					–343	–343	–23	–366
In aandelen afgewikkelde transacties					28	28		28
Wijziging aandeel van derden in deelnemingen							–9	–9
Stand per 31 december 2005	572	1.803	22	142	876	3.415	161	3.576
Fair value-aanpassingen van derivaten			–24	–2		–26		–26
Wijzigingen valutakoersen betreffende 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

[1] Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Alle bedragen luiden in miljoenen euro's, tenzij anders vermeld.

Deelnemingen

Een lijst van deelnemingen, opgesteld conform de artikelen 379 en 414 van BW Boek 2, is ten kantore van het Handelsregister te Arnhem gedeponeerd.

Mutaties in geconsolideerde belangen

In augustus 2006 kocht Akzo Nobel The Flood Company om haar positie in de Noord-Amerikaanse houtbeschermingsmarkt te versterken. Het aankoopbedrag was EUR 31 mln, inclusief EUR 11 mln goodwill.

In juni 2006 kocht Akzo Nobel Sico Inc., actief in de markt voor bouwverven, voor een bedrag van EUR 210 mln inclusief EUR 118 mln goodwill.

In februari 2005 maakte Akzo Nobel bekend dat zij de portfolio van Chemicals zou herschikken. Chemicals richt zich nu op vijf strategische gebieden met duidelijke vooruitzichten voor winstgevend leiderschap. Als gevolg van deze nieuwe strategie zouden activiteiten, die in 2004 een omzet vertegenwoordigden van ongeveer 700 mln, worden verkocht. Het desinvesterings-proces is nagenoeg afgerond. Voor een aantal activiteiten is het desinvesteringsproces dusdanig gevorderd dat de bijbehorende activa en passiva geclassificeerd zijn als aangehouden voor verkoop. Zie noot 16. Gezien hun relatief geringe omvang, voldoet geen van deze desinvesteringen aan de criteria voor niet-duurzaam voortgezette activiteiten.

Gedurende 2006 en 2005 heeft Akzo Nobel verscheidene andere activiteiten verworven in strategische markten en geografische gebieden. Tegelijkertijd zijn diverse activiteiten in 2006 en 2005 afgestoten. Deze waren geen van alle van grote invloed op de geconsolideerde jaarrekening.

Alle acquisities werden verantwoord als overname op basis van de purchase accounting-methode.

De acquisities in 2006 droegen EUR 202 mln bij aan de totale omzet. Wanneer alle acquisities op 1 januari 2006 zouden hebben plaatsgevonden, zou de additionele omzet EUR 132 mln zijn.
De acquisities in 2006 leverden slechts een marginale bijdrage aan het nettoresultaat, zelfs indien alle acquisities op 1 januari 2006 hadden plaatsgevonden.

Op overnamedatum hadden de acquisities in 2006 het volgende effect op de activa en passiva van Akzo Nobel:

	Verantwoorde waarden
Materiële vaste activa	63
Immateriële vaste activa	102
Overige vaste activa	12
Verkregen liquide middelen	4
Voorraden	68
Handels- en andere vorderingen	74
Voorzieningen	–65
Langlopende leningen	–58
Handels- en andere verplichtingen	–44
Identificeerbare activa en passiva	156
Goodwill op acquisities	174
Betaalde vergoeding	330
Verkregen liquide middelen	–4
Nettokasuitstroom	326

Segmentinformatie

De segmentinformatie geeft de bedrijfsonderdelen en de geografische spreiding weer. De primaire segmentrapportage is gebaseerd op de bedrijfssegmenten die tevens de basis vormen van de management-structuur en de interne rapportagelijnen.
De secundaire segmentrapportage betreft de geografische gebieden waarin de onderneming actief is, waarbij de segmentomzet gebaseerd is op de geografische locatie van de afnemers en de segmentactiva gebaseerd zijn op de geografische locatie van de activa.

Resultaten, activa en passiva van segmenten omvatten zowel posten die direct toegeschreven kunnen worden aan een segment als posten die naar redelijkheid kunnen worden toegeschreven.

	Totale omzet aan derden		Totale omzet groepen		Bedrijfsresultaat		Aandeel in resultaat in geassocieerde deelnemingen		Afschrijvingen	
	2006	2005	**2006**	2005	**2006**	2005	**2006**	2005	**2006**	2005
Organon	**2.589**	2.404	**2.611**	2.425	**354**	415	**2**	2	**121**	126
Intervet	**1.125**	1.094	**1.125**	1.094	**219**	238			**59**	54
Coatings	**6.203**	5.541	**6.209**	5.555	**604**	384	**–1**	–1	**140**	135
Chemicals	**3.791**	3.867	**3.809**	3.890	**362**	312	**41**	23	**221**	241
Overige	**29**	94	**63**	117	**–77**	137	**47**	–18	**11**	13
	13.737	13.000	**13.817**	13.081	**1.462**	1.486	**89**	6	**552**	569
Intersegmentomzet			**–80**	–81						
			13.737	13.000						

	Totaal activa		Totaal verplichtingen		Aandeel in geassocieerde deelnemingen		Investeringsuitgaven		Bijzondere waardeverminderingen	
	2006	2005	**2006**	2005	**2006**	2005	**2006**	2005	**2006**	2005
Organon	**2.074**	2.262	**644**	677	**6**	5	**103**	95		73
Intervet	**1.153**	1.082	**270**	245			**55**	54		
Coatings	**3.821**	3.328	**1.524**	1.360	**6**	11	**135**	112	**5**	10
Chemicals	**2.549**	2.946	**895**	1.003	**128**	263	**231**	252	**24**	49
Overige en eliminaties, inclusief liquide middelen en leningen	**3.011**	2.506	**5.189**	5.564	**37**	22	**5**	1		
Geassocieerde deelnemingen	**177**	301								
	12.785	12.425	**8.522**	8.849	**177**	301	**529**	514	**29**	132

	Netto-omzet naar regio van bestemming		Totaal activa		Investeringsuitgaven	
	2006	2005	**2006**	2005	**2006**	2005
Nederland	**915**	862	**3.165**	3.061	**179**	179
Duitsland	**1.209**	1.238	**696**	750	**24**	25
Zweden	**523**	516	**863**	863	**78**	65
Verenigd Koninkrijk	**781**	809	**664**	690	**20**	31
Overige Europese landen	**4.245**	4.075	**2.266**	2.112	**85**	81
VS en Canada	**2.711**	2.400	**2.093**	1.959	**70**	51
Latijns-Amerika	**924**	830	**610**	619	**23**	42
Azië	**1.755**	1.590	**940**	1.017	**43**	32
Overige regio's	**674**	680	**252**	329	**7**	8
	13.737	13.000	**11.549**	11.400	**529**	514
Eliminaties en liquide middelen			**1.059**	724		
Geassocieerde deelnemingen			**177**	301		
			12.785	12.425		

Noot 1

Incidentele posten

Incidentele posten omvatten de bijzondere baten, het resultaat op desinvesteringen, herstructureringslasten, bijzondere waardeverminderingen en kosten in verband met grote juridische, antitrust- en milieuzaken.

De volgende incidentele posten zijn in de winst- en verliesrekening opgenomen:

	2006	2005
Bijzondere baten	**55**	571
Resultaat op desinvesteringen	**213**	44
Herstructureringslasten en bijzondere waardeverminderingen	**–112**	–169
Kosten in verband met grote juridische, antitrust- en milieuzaken	**–4**	–112
	152	334

De incidentele posten zijn in de volgende kostenlijnen opgenomen:

	2006	2005
Kostprijs van de omzet	**–39**	–15
Verkoopkosten	**–2**	83
Kosten van research en ontwikkeling		24
Algemene beheerskosten		24
Overige baten en lasten (–)	**193**	218
	152	334

In 2006 hadden de bijzondere baten van EUR 55 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 vergoeding van kosten voor gezondheidszorg voor gepensioneerden in dat land.

In 2005 hadden de bijzondere baten hoofdzakelijk betrekking op de beëindiging van de Risperdal®-copromotie (EUR 149 mln), de schikking met Duramed/Barr over Mircette® (EUR 109 mln), de vrijval van voorzieningen vanwege de beëindiging van de regeling voor vergoedingen van kosten voor gezondheidszorg voor gepensioneerden in Nederland en de overgang naar een pensioenregeling op basis van beschikbare premie in Nederland (EUR 283 mln).

Het resultaat op desinvesteringen van EUR 213 mln in 2006 kwam met name uit de verkoop van een Coatings-locatie in de buurt van Barcelona en de opbrengst van het desinvesteringsproces bij Chemicals.

Het resultaat op desinvesteringen in 2005 had voornamelijk betrekking op de desinvestering van Intervets voedingsadditieven BioVet en de verkoop van het belang van de onderneming in Svensk Ethanolkemie AB.

De volgende herstructureringen en bijzondere waardeverminderingen zijn verantwoord:

	2006	2005
Bijzondere waardeverminderingen bij:		
– Organon		–67
– Coatings	**–5**	–5
– Chemicals	**–24**	–49
Herstructureringen bij:		
– Organon	**–8**	–3
– Coatings	**–34**	–31
– Chemicals	**–40**	–14
– Overige	**–1**	
	–112	–169

In 2006 hadden de bijzondere waardeverminderingen met name betrekking op een aantal kleinere waardeverminderingen bij Chemicals en Coatings. Van het totaal aan bijzondere waardeverminderingen van EUR 29 mln had EUR 1 mln betrekking op goodwill, EUR 19 mln op materiële vaste activa en EUR 9 mln op activa welke na waardevermindering onder activa aangehouden voor verkoop werden opgenomen.

In 2005 hadden de bijzondere waardeverminderingen vooral betrekking op de activiteiten van Organon op het gebied van actieve farmaceutische ingrediënten en op de McCook-fabriek van Chemicals in de VS. De activiteiten op het gebied van actieve farmaceutische ingrediënten van Organon stonden onder druk door moeilijke marktomstandigheden, wat leidde tot een bijzondere waardevermindering vóór belastingen van EUR 67 mln. De bijzondere waardevermindering van de McCook-fabriek was een gevolg van herstructurering van de productiecapaciteit om Surfactants in staat te stellen het hoofd te bieden aan de steeds concurrerendere omgeving waarin zij opereert. Daarnaast vonden enkele kleinere waardeverminderingen plaats bij Chemicals en Coatings.

Zowel in 2006 als 2005 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. Voor alle herstructureringen bestaat een gedetailleerd formeel plan en de uitvoering van het reorganisatieplan is gestart of aangekondigd.

In 2006 bedroegen de kosten in verband met grote juridische, antitrust- en milieuzaken EUR 21 mln voor antitrustzaken en een terugdraaiing van EUR 17 mln voor milieurisico's bij buiten gebruik gestelde locaties van bedrijven die in het verleden verworven zijn. In 2005 hielden deze kosten verband met antitrust- (EUR 39 mln), Remeron®- (EUR 64 mln) en milieuzaken (EUR 9 mln).

Noot 2
Overige baten

	2006	2005
Incidentele posten	**193**	218
IAS 39 fair value-aanpassingen	**–17**	26
Resultaten uit verkoop van activa	**9**	5
Koersresultaten	**3**	5
Overige posten	**1**	6
	189	260

Noot 3
Financieringsbaten en -lasten

	2006	2005
Rentebaten	**126**	125
Rentelasten	**–221**	–240
Oprenten van voorzieningen en overige langetermijnvorderingen	**–16**	–41
	–111	–156

De rentelasten zijn verminderd met EUR 4 mln (2005: EUR 3 mln) wegens het activeren van de financieringskosten van investeringsprojecten tijdens de bouwfase. Het gemiddelde rentepercentage dat gebruikt is voor het activeren van financieringskosten was 4%.

Noot 4
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen

In 2006 bedroeg het aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen bedroeg EUR 85 mln, inclusief een belastinglast van EUR 4 mln (2005: EUR 4 mln, inclusief een belastinglast van EUR 2 mln). Per saldo verbeterde het operationele resultaat van de geassocieerde deelnemingen, met name door verbeterde resulaten van Flexsys. De resultaten over 2006 waren inclusief een incidentele winst van EUR 39 mln, met name vanwege Acordis.
In 2005 had de eenmalige nettolast van EUR 37 mln vooral betrekking op de sluiting van Methanor en garanties voor milieukosten bij Acordis.

Noot 5
Belastingen

Het resultaat vóór belastingen (inclusief het aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen) bedroeg EUR 1.440 mln (2005: EUR 1.336 mln). De belastingbaten en -lasten(–) zijn als volgt in de winst- en verliesrekening verwerkt:

	2006	2005
Belastingen op bedrijfsresultaat minus financieringsbaten en -lasten	**–254**	–336
Belastingen op het resultaat van geassocieerde deelnemingen	**–4**	–2
	–258	–338

De indeling van op korte termijn te verrekenen belastingen en latente belastingen is als volgt:

		2006		2005
Op korte termijn te verrekenen belastingen:				
– voor het jaar	**–487**		–418	
– aanpassing voorgaande jaren	**141**		31	
		–346		–387
Latente belastingen voor:				
– ontstaan en aflopen van tijdelijke verschillen	**109**		60	
– wijzigingen in belastingtarieven	**–15**		–9	
– verwerkte belastingverliezen	**–6**		–2	
		88		49
		–258		–338

De aansluiting tussen het vennootschapsbelastingpercentage in Nederland en het effectieve geconsolideerde belastingpercentage is als volgt:

in %	2006	2005
Vennootschapsbelasting in Nederland	**30**	32
Effect van lagere belastingtarieven in bepaalde landen	**–2**	–6
Belastingvrije winst/niet-aftrekbare kosten	**–1**	2
Niet-belastbaar resultaat van geassocieerde deelnemingen (exclusief vennootschappen onder firma)	**–1**	–1
Wijzigingen in wettelijke belastingtarieven	**1**	
Te weinig/te veel(–) voorzien in voorgaande jaren	**–9**	–2
	18	25

In 2006 is het effectieve geconsolideerde belastingpercentage beïnvloed door een wijziging in de geografische spreiding van het belastbare resultaat en door een eenmalige belastingbate van circa EUR 125 mln. Deze bate was het gevolg van een overeenkomst met de belastingautoriteiten in diverse landen over interne verrekeningen met betrekking tot de corporate aangifte van belastingen over het resultaat voor een periode van bijna tien jaar. Ook de wettelijke belasting-percentages in verschillende jurisdicties daalden. De belangrijkste wijzigingen omvatten de daling van het belastingpercentage in Nederland van 29,6% (2006) naar 25,5% (2007) en een daling in het belastingpercentage in Spanje van 35% naar 32,5% in 2007 en naar 30% in 2008.

Over 2006 bedraagt het bedrag van op korte termijn te verrekenen belastingen en latente belastingen voor posten welke rechtstreeks in het vermogen zijn verwerkt een voordeel van EUR 46 mln en heeft betrekking op cashflow hedge accounting, in aandelen afgewikkelde transacties en interconcernleningen met een permanent karakter. In 2005 was dit een last van EUR 51 mln.

Noot 6
Salarissen, lonen en sociale lasten

	2006	2005
Salarissen en lonen	**2.543**	2.402
Kosten voor pensioenen en overige vergoedingen na pensionering	**316**	304
Overige sociale lasten	**499**	515
	3.358	3.221

Pensioenen en overige vergoedingen na pensionering zijn exclusief de bijzondere bate van EUR 55 mln vanwege de gewijzigde pensioen-regelingen en regelingen voor overige vergoedingen na pensionering in de VS (2005: EUR 283 mln vanwege de gewijzigde pensioenregeling en regeling voor overige vergoedingen na pensionering in Nederland). Lasten in de winst- en verliesrekening voor aandeelgerelateerde vergoedingen zijn opgenomen onder salarissen en lonen (2006: EUR 16 mln; 2005: EUR 12 mln). Voor meer informatie over aandeelgerelateerde vergoedingen zie noot *f* van de toelichting op de balans van Akzo Nobel NV.

Medewerkers

Gemiddeld aantal medewerkers	**2006**	2005
Organon	**14.000**	14.200
Intervet	**5.300**	5.300
Coatings	**30.700**	29.000
Chemicals	**10.500**	11.600
Overige onderdelen	**1.400**	1.300
	61.900	61.400

Aantal medewerkers ultimo	**61.900**	61.300

Het gemiddeld aantal medewerkers werkzaam buiten Nederland was 50.500 (2005: 50.000).

Noot 7
Materiële vaste activa

	Totaal	Bedrijfs-gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	Materiële vaste activa in uitvoering en vooruit-betalingen	Niet aan het productie-proces dienstbare vaste activa
Stand per 1 januari 2005						
Aanschafkosten	9.141	2.576	5.186	830	382	167
Afschrijvingen/bijzondere waardeverminderingen	–5.606	–1.109	–3.753	–626		–118
Boekwaarde	3.535	1.467	1.433	204	382	49
Mutaties boekwaarde						
Acquisities	18	6	10	2		
Afstoting van belangen	–1		–1			
Investeringen	514	96	365	84	–33	2
Verschuiving tussen categorieën		–38	31	62	–54	–1
Desinvesteringen	–13	–8	–2	–1		–2
Afschrijvingen	–528	–105	–339	–81		–3
Bijzondere waardeverminderingen	–97	–35	–57	–3		–2
Verschuiving naar activa aangehouden voor verkoop	–164	–41	–74	–43	–6	
Wijziging valutakoersen	168	72	77	8	9	2
Totaal van de mutaties	–103	–53	10	28	–84	–4
Stand per 31 december 2005						
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

Als een indicatie voor waardevermindering bestaat, wordt een waardeverminderingsberekening uitgevoerd. Indien de opbrengstwaarde van een actief duurzaam lager is dan de boekwaarde vindt een bijzondere waardevermindering plaats ten laste van het resultaat.
In 2006 werd voor EUR 19 mln aan bijzondere waardeverminderingen opgevoerd (2005: EUR 97 mln) terwijl EUR 2 mln aan bijzondere waardeveminderingen werd teruggedraaid. Zowel de bijzondere waardeverminderingen als de terugdraaiing daarvan werden onder kostprijs van de omzet verantwoord. De bijzondere waardeverminderingen in 2006 hadden betrekking op verschillende kleinere herstructureringen.

In 2005 hadden de waardeverminderingen vooral betrekking op Organons activiteiten op het gebied van actieve farmaceutische ingrediënten en op de McCook-fabriek van Chemicals in de VS.
De waardevermindering van Organons actieve farmaceutische

ingrediënten was het gevolg van moeilijke marktomstandigheden. De opbrengst-waarde van de activiteiten werd berekend door het bepalen van de gebruikswaarde, waarbij een disconteringsfactor van 16% werd gebruikt. De waardevermindering van de McCook fabriek was het resultaat van herstructurering van de productiecapaciteit om Surfactants in staat te stellen het hoofd te bieden aan de steeds concurrerendere omgeving waarin zij opereert. De opbrengstwaarde van de fabriek werd berekend door het bepalen van de gebruiks-waarde, ervan uitgaande dat de fabriek in 2007 zal worden gesloten en met gebruik van een disconterings-factor van 8% na belastingen. Daarnaast vonden enkele kleinere waardeverminderingen plaats bij Chemicals en Coatings.
De boekwaarde van met huurkoop en leasing gefinancierde materiële vaste activa, waarvan Akzo Nobel niet de wettelijke eigenaar is, bedroeg ultimo 2006 EUR 54 mln (ultimo 2005: EUR 61 mln). Van dit bedrag heeft EUR 39 mln betrekking op bedrijfsgebouwen en -terreinen, EUR 3 mln op machines en installaties en EUR 12 mln op andere vaste bedrijfsmiddelen.

Ultimo 2006 bedroegen de aankoopverplichtingen voor materiële vaste activa EUR 96 mln. Ultimo 2005 bedroegen deze verplichtingen in totaal EUR 76 mln.

Noch op 31 december 2006, noch op 31 december 2005 waren materiële vaste activa geregistreerd als onderpand ter verkrijging van bankleningen.

Noot 8

Immateriële vaste activa

	Totaal	Goodwill	Licenties, merknamen, customer relations, knowhow en rechten van intellectueel eigendom	Ontwikkelingskosten
Stand per 1 januari 2005				
Aanschafkosten	628	342	286	
Intern ontwikkelde immateriële vaste activa	13			13
Afschrijvingen/bijzondere waardeverminderingen	–193	–65	–123	–5
Boekwaarde	448	277	163	8
Mutaties boekwaarde				
Acquisities	36	13	23	
Overige investeringen, inclusief interne ontwikkeling	67	5	59	3
Afstoting van belangen	–2	–2		
Afschrijvingen	–41		–38	–3
Bijzondere waardeverminderingen	–35	–21	–14	
Wijziging valutakoersen	15	13	2	
Totaal van de mutaties	40	8	32	–
Stand per 31 december 2005				
Aanschafkosten	722	348	374	
Intern ontwikkelde immateriële vaste activa	16			16
Afschrijvingen/bijzondere waardeverminderingen	–250	–63	–179	–8
Boekwaarde	488	285	195	8
Mutaties boekwaarde				
Acquisities	276	174	102	
Overige investeringen, inclusief interne ontwikkeling	12		11	1
Verschuiving tussen categoriëen		–3	3	
Afschrijvingen	–51		–47	–4
Bijzondere waardeverminderingen	–1	–1		
Verschuiving naar immateriële activa aangehouden voor verkoop	–16	–16		
Wijziging valutakoersen	–26	–19	–7	
Totaal van de mutaties	194	135	62	–3
Stand per 31 december 2006				
Aanschafkosten	930	467	463	
Intern ontwikkelde immateriële vaste activa	17			17
Afschrijvingen/bijzondere waardeverminderingen	–265	–47	–206	–12
Boekwaarde	682	420	257	5

De afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen zijn in de winst- en verliesrekening op de volgende kostenregels opgenomen:

	2006	2005
Kostprijs van de omzet	**23**	29
Verkoopkosten	**9**	8
Kosten van research en ontwikkeling	**12**	6
Algemene beheerskosten	**7**	9
Herstructureringen en bijzondere waardeverminderingen	**1**	24
	52	76

Waardeverminderingsberekeningen worden per balansdatum of op enig ander tijdstip als er een indicatie voor bijzondere waardevermindering is, uitgevoerd bij alle kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten. Bij alle andere immateriële vaste activa wordt een waardeverminderingsberekening uitgevoerd als er aanwijzingen zijn voor een waardevermindering. Bij de jaarlijkse waardeverminderingsberekening worden de boekwaarde en de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid vergeleken.
De realiseerbare waarde wordt bepaald op basis van een berekening van de gebruikswaarde en, waar mogelijk, vergeleken met meerdere recente transacties om de netto-verkoopprijs te schatten. Voor deze berekeningen worden kasstroomprojecties gehanteerd op basis van het werkelijke bedrijfsresultaat en het driejarige operationele plan (DOP), zoals goedgekeurd door de Raad van Bestuur. De projecties worden geëxtrapoleerd voorbij deze driejarige periode met behulp van een relevant vast groeipercentage overeenkomstig het gemiddelde groeipercentage van de markt op de langere termijn en 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 WACC na belastingen wordt gebruikt omdat deze voorhanden is in de financiële markten. De berekening van de realiseerbare waarde na belastingen met behulp van de WACC na belastingen zou hetzelfde resultaat moeten geven als de berekeningen vóór belastingen.
De onderneming hanteert vaak de WACC als uitgangspunt voor de rekenrente, welke wordt aangepast om een beeld te geven 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 aannames die gebruikt zijn in de voorspellingen 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 2006 uitgevoerde waardeverminderingsberekening liet zien dat in de meeste gevallen de realiseerbare waarde voor iedere kasstroomgenererende eenheid groter was dan de boekwaarde.
Er werden bijzondere waardeverminderingen geboekt van EUR 1 mln. In 2005 werd voor EUR 35 mln aan bijzondere waardeverminderingen geboekt, voornamelijk met betrekking tot Organons activiteiten op het gebied van actieve farmaceutische ingrediënten en Ink en Adhesive Resins. De schattingen van de realiseerbare waarden waren gebaseerd op de gebruikswaarde, waarbij een disconteringsvoet na belastingen van 8 tot 10 procent werd gebruikt.
Noch op 31 december 2006, noch op 31 december 2005 waren er aankoopverplichtingen voor immateriële vaste activa. Ook waren er geen immateriële vaste activa geregistreerd als onderpand ter verkrijging van bankleningen.

Noot 9
Financiële vaste activa

			Geassocieerde deelnemingen		
	Totaal	Latente belasting-vorderingen	Aandeel in vermogen	Leningen	Overige
Stand per 31 december 2005	1.800	895	285	16	604
Acquisities/verstrekte leningen/investeringen	197	–3	6	52	142
Desinvesteringen/aflossingen	–123		–49	–5	–69
Onttrekkingen	–46				–46
Mutaties ten gunste/ten laste(–) van het resultaat	197	102	79		16
Ontvangen dividenden	–37		–37		
Fair value-aanpassingen	–71			–26	–45
Oprenting	4				4
Verschuiving naar vaste activa aangehouden voor verkoop	–130		–130		
Wijziging Medicare-vordering	–13				–13
Wijziging valutakoersen	–72	–41	–14		–17
Stand per 31 december 2006	1.706	953	140	37	576

Overige financiële vaste activa
Overige financiële vaste activa per 31 december 2006 omvatten onder meer de achtergestelde lening van EUR 89 mln verstrekt aan het Akzo Nobel Pensioenfonds (APF) in Nederland, welke bij aanvang werd verantwoord tegen de fair value van EUR 87 mln. Vervolgens werd deze verantwoord tegen geamortiseerde kostprijs, met gebruik van de effectieve-rentemethode. Ook is een lening aan het APF van EUR 21 mln inbegrepen. Overige langetermijnvorderingen zijn onderdeel van de overige financiële vaste activa en hebben betrekking op de verkoop van de locatie Sant Adria (Barcelona), voor een bedrag van EUR 81 mln.

Latente belastingvorderingen
Voor meer informatie over latente belastingvorderingen zie noot 10.

Geassocieerde deelnemingen
Voor informatie over geassocieerde deelnemingen zie noot 11.

Noot 10
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 belasting-planningstrategie. 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.
De latente belastingvorderingen en -verplichtingen hebben betrekking op de volgende balansposten:

	2006		2005	
	Activa	**Passiva**	Activa	Passiva
Immateriële vaste activa	**100**	**33**	139	12
Materiële vaste activa	**58**	**118**	71	158
Voorraden	**45**	**26**	25	14
Handels- en andere vorderingen	**55**	**82**	29	32
Voorzieningen:				
– pensioenen en overige vergoedingen na pensionering	**291**	**1**	347	27
– herstructurering	**20**	**1**	30	1
– overige voorzieningen	**331**	**43**	399	48
Overige	**104**	**80**	75	194
Voorwaartse verliescompensatie	**192**		145	
Niet in de balans opgenomen latente belastingvorderingen	**–33**		–35	
Belastingvorderingen/-verplichtingen	**1.163**	**384**	1.225	486
Belastingverrekening	**–210**	**–210**	–330	–330
Netto latente belastingen	**953**	**174**	895	156

Van het totaalbedrag aan opgenomen latente belastingvorderingen van EUR 953 mln heeft een bedrag van EUR 148 mln betrekking op entiteiten die in 2006 of 2005 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.
Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden alleen met elkaar gecompenseerd indien er een juridisch afdwingbaar recht op verrekening van de belastingvorderingen en -verplichtingen is, en indien de latente belastingvorderingen en -verplichtingen onder dezelfde belastingjurisdictie vallen.

De mutaties in tijdelijke verschillen gedurende het jaar zijn als volgt:

	Saldo 1 januari 2005	Koersverschillen	Acquisities/ desinvesteringen	Mutaties via resultaat	Mutaties via vermogen	Saldo 31 december 2005
Immateriële vaste activa	41	7		79		127
Materiële vaste activa	–109	–5		27		–87
Voorraden	–5	1		15		11
Handels- en andere vorderingen	8	1		–12		–3
Voorzieningen:						
– pensioenen en overige vergoedingen na pensionering	534	14		–228		320
– herstructurering	34	2		–7		29
– overige voorzieningen	291	22		38		351
Overige	–210	–2		100	–7	–119
Voorwaartse verliescompensatie	119	11		15		145
Niet in de balans opgenomen latente belastingvorderingen	–53	–4		22		–35
Belastingvorderingen/-verplichtingen (–)	650	47	–	49	–7	739

	Saldo 31 december 2005	Koersverschillen	Acquisities/ desinvesteringen	Mutaties via resultaat	Mutaties via vermogen	Saldo 31 december 2006
Immateriële vaste activa	127	–6	–30	–24		67
Materiële vaste activa	–87	2	7	18		–60
Voorraden	11	–1	–1	10		19
Handels- en andere vorderingen	–3	–1	–2	–21		–27
Voorzieningen:						
– pensioenen en overige vergoedingen na pensionering	320	–12	4	–22		290
– herstructurering	29	–1		–9		19
– overige voorzieningen	351	–11	2	–54		288
Overige	–119	–1	1	133	10	24
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

De verdeling van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen, die op het niveau van fiscale entiteiten is vastgesteld, is als volgt:

	2006	2005
Latente belastingvorderingen	**953**	895
Latente belastingverplichtingen	**–174**	–156
	779	739

Ultimo 2006 bedroeg de voorwaartse verliescompensatie EUR 632 mln, waarvan EUR 88 mln naar verwachting niet zal worden gerealiseerd. Als gevolg hiervan is een latent belastingeffect hierover (EUR 32 mln) niet in de balans opgenomen. Van het totaal aan voorwaartse verliescompensatie zal EUR 9 mln binnen een jaar vervallen. Er is geen vervaldatum voor een bedrag van EUR 102 mln aan verliezen. In 2007 wordt een afloop van latente belastingen van EUR 156 mln verwacht.

Het bedrag van EUR 33 mln aan latente belastingen dat niet in de balans is opgenomen, heeft betrekking op de volgende posten:

	2006	2005
Aftrekbare tijdelijke verschillen	**1**	1
Belastingverliezen	**32**	34
	33	35

Voor het vervalschema van de latente belastingvorderingen zie noot 9.

Noot 11

Geassocieerde deelnemingen

Het gecomprimeerde financiële overzicht van de geassocieerde deelnemingen op 100%-basis is als volgt:

	2006	2005
Netto-omzet	**1.668**	2.500
Resultaat vóór belastingen	**65**	74
Nettoresultaat	**36**	21
Totaal aandeel in het nettoresultaat van geassocieerde deelnemingen, zoals opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening	**79**	17
Vlottende activa	**420**	629
Vaste activa	**625**	1.000
Totaal activa	**1.045**	1.629
Kortlopende passiva	**319**	562
Langlopende passiva	**388**	455
Eigen vermogen	**338**	612
Totaal passiva en vermogen	**1.045**	1.629
Investeringen in en leningen aan geassocieerde deelnemingen, zoals opgenomen in de geconsolideerde balans	**177**	301

Enkele Akzo Nobel-maatschappijen zijn vennoot in een aantal vennootschappen onder firma die in de balans zijn opgenomen onder geassocieerde deelnemingen en activa aangehouden voor verkoop (Flexsys). Akzo Nobels aandeel in het vermogen van deze vennootschappen bedroeg ultimo 2006 EUR 35 mln (ultimo 2005: EUR 55 mln). Het aandeel in het resultaat over 2006 bedroeg een winst van EUR 5 mln (2005: een verlies van EUR 14 mln). Ultimo 2006 waren er geen kortetermijnvorderingen op geassocieerde deelnemingen die betrekking hadden op deze vennootschappen onder firma (ultimo 2005: EUR 1 mln).

Noot 12

Voorraden

	2006	2005
Grond- en hulpstoffen en bedrijfsmaterialen	**566**	616
Halffabricaten	**502**	401
Gerede producten en handelsgoederen	**970**	963
Vooruitbetalingen op voorraden	**4**	7
	2.042	1.987

Van de totale boekwaarde van de voorraden ultimo 2006 is EUR 59 mln gewaardeerd tegen realiseerbare nettowaarde (fair value minus verkoopkosten). Ultimo 2005 was dit EUR 64 mln.
In 2006 is EUR 36 mln aan waardevermindering van voorraden ten laste van het resultaat gebracht (2005: EUR 43 mln), terwijl EUR 9 mln aan waardeverminderingen is teruggedraaid (2005: EUR 18 mln).
Er zijn geen voorraden met een retentierecht.

Noot 13

Te ontvangen en te betalen belastingen

De belastingvordering van EUR 109 mln (2005: EUR 137 mln) is het bedrag aan terug te ontvangen belastingen over het resultaat van de huidige en voorgaande perioden. De te betalen belastingen over het resultaat van EUR 321 mln (2005: EUR 380 mln) heeft betrekking op de belastingen over het resultaat die over deze en voorgaande perioden betaald moeten worden.

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 14

Handels- en andere vorderingen

	2006	2005
Handelsvorderingen	**2.216**	2.161
Belastingen anders dan op winsten	**119**	108
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	**39**	63
Vooruitbetaalde kosten	**136**	114
Fair value derivaten	**10**	28
Overige vorderingen	**304**	319
	2.824	2.793
Waarvan verdisconteerd	**–14**	–20
	2.810	2.773

Handelsvorderingen zijn opgenomen na aftrek van de bijzondere waardeverminderingen van EUR 126 mln (2005: 142 mln). In 2006 is er EUR 29 mln aan bijzondere waardeverminderingen ten laste van het resultaat gebracht (2005: EUR 14 mln).

Noot 15

Liquide middelen

	2006	2005
Beleggingen	**1.427**	1.144
Kassen en banken	**444**	342
	1.871	1.486

De beleggingen bestaan vrijwel geheel uit kasgeldleningen, termijndeposito's en verhandelbare onderhandse leningen en effecten die direct in liquide middelen kunnen worden omgezet.

Ultimo 2006 waren alle liquide middelen vrij beschikbaar.

Noot 16

Activa en passiva angehouden voor verkoop

In februari 2005 maakte Akzo Nobel bekend dat zij de portfolio van Chemicals zou herschikken. Chemicals richt zich nu op vijf strategische gebieden met duidelijke vooruitzichten voor winstgevend leiderschap. Het desinvesteringsproces is nagenoeg afgerond. Voor een aantal activiteiten is het desinvesteringsproces dusdanig gevorderd dat de bijbehorende activa en passiva geclassificeerd zijn als aangehouden voor verkoop. De volgende activiteiten zijn opgenomen in de groep aangehouden voor verkoop: PVC Additives, MACC, Lubricants & Specialties en onze investering in Flexsys.

De activa aangehouden voor verkoop omvatten de volgende zaken:

	2006	2005
Materiële vaste activa	**32**	164
Immateriële vaste activa	**16**	
Investeringen in geassocieerde deelnemingen	**130**	
Voorraden	**16**	75
Handels- en andere vorderingen	**25**	83
	219	322

De passiva aangehouden voor verkoop omvatten de volgende zaken:

	2006	2005
Handels- en andere verplichtingen	**25**	60

Noot 17

Vermogen

Zie voor het geconsolideerde overzicht van het totaal vermogen pagina 89. Voor nadere informatie over het eigen vermogen van Akzo Nobel NV zie noot *f* in de toelichting op de balans van Akzo Nobel NV.

Mutaties in de fair value van derivaten bevatten het effectieve gedeelte van de cumulatieve nettowijziging in de fair value van cashflow hedging-instrumenten die betrekking hebben op het afdekken van toekomstige transacties.

De cumulatieve valutaomrekeningsreserve omvat alle valutakoers-verschillen 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, Senior Vice Presidents en executives opties of aandelen ontvangen. Voor meer informatie over de optieregeling en het prestatie-afhankelijke aandelenplan voor de Raad van Bestuur en andere executives, zie noot *f* bij de balans van Akzo Nobel NV.

Noot 18

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:

	2006	2005
Uitstaande gewone aandelen per 1 januari	**286.147.260**	286.147.260
Uitgifte gewone aandelen gedurende het jaar	**732.721**	
Effect van ingekochte eigen aandelen	**–336.267**	–374.021
Aandelen voor gewone winst per aandeel per 31 december	**286.543.714**	285.773.239
Effect van verwaterde aandelen:		
– voor opties	**1.023.823**	658.646
– voor prestatieafhankelijk aandelenplan	**860.761**	519.841
Aandelen voor verwaterde winst per aandeel	**288.428.298**	286.951.726

Noot 19

Voorzieningen

	Totaal	Pensioenen en overige vergoedingen na pensionering	Herstructurering	Milieukosten	Overige
Stand per 31 december 2005	2.976	2.070	199	268	439
Toevoegingen gedurende het jaar	433	137	109	35	152
Aanwendingen	–527	–224	–119	–47	–137
Vrijval gedurende het jaar	–164	–55	–29	–50	–30
Oprentingsmutaties	22	2	3	12	5
Acquisities/desinvesteringen	26	12	–1	13	2
Wijziging Medicare-vordering	–13	–13			
Wijziging valutakoersen	–50	–41	–1	–3	–5
Stand per 31 december 2006	2.703	1.888	161	228	426
Langlopend deel van de voorzieningen	2.132	1.732	48	178	174
Kortlopend deel van de voorzieningen	571	156	113	50	252
Totaal	2.703	1.888	161	228	426

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 verzekerings-contracten of door het opnemen van verplichtingen in de balans. Beleggingen zijn voornamelijk gedaan in vastrentende waarden, beursgenoteerde aandelen en aanverwante instrumenten, en onroerend goed.

Akzo Nobel vergoedt ook bepaalde kosten voor gezondheidszorg en levensverzekeringen voor het merendeel van de gepensioneerde medewerkers in de VS en – tot eind 2005 – in 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. 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 2005 heeft Akzo Nobel overeenstemming bereikt met de vakbonden over een wijziging van haar pensioenregeling in Nederland, zodat de onderneming met ingang van 31 december 2005 overging van een pensioenregeling met vaste toezeggingen naar een beschikbare premieregeling. In verband met deze overgang betaalde de onderneming een eenmalige, niet-restitueerbare bijdrage van EUR 151 mln en verleende een achtergestelde lening van EUR 100 mln die bij aanvang een fair value van EUR 87 mln had. De onderneming verstrekte ook een rentevrije lening van EUR 50 mln, welke afgelost wordt door middel van inhouding van toekomstige werknemerspremies.
De fair value van deze lening bedroeg bij aanvang EUR 47 mln. Daarnaast werden enkele wijzigingen doorgevoerd in de regeling voor vervroegd pensioen. Deze wijzigingen resulteerden in een inperking en beëindiging van verplichtingen met vaste toezeggingen van EUR 4.575 mln en beleggingen van EUR 4.502 mln.
In totaal bedroeg de nettowinst vóór belastingen EUR 114 mln.

Ultimo 2005 beëindigde de onderneming ook de vergoedingen van ziektekosten na pensionering als gevolg van wijzigingen in het Nederlandse nationale zorgstelsel, met uitzondering van een geleidelijk afnemende overgangsregeling tot 30 juni 2009. Door deze inperking namen de verplichtingen met vaste toezeggingen af met EUR 150 mln. De nettowinst vóór belastingen van deze beëindiging was EUR 169 mln.

Hierna volgt een overzicht van het verloop van de verplichtingen voor pensioenen en overige vergoedingen na pensionering, en de beleggingen voor 2006 en 2005.

	Pensioenen		Overige vergoedingen na pensionering	
Actief/passief(–)	**2006**	2005	**2006**	2005
Verplichtingen met vaste toezeggingen				
Stand begin boekjaar	**–5.510**	–8.975	**–508**	–514
Acquisities/desinvesteringen	**–12**	–4	**–1**	
Beëindigingen/inperkingen	**3**	4.575	**79**	150
Kosten van rechten opgebouwd in het boekjaar	**–82**	–209	**–13**	–21
Werknemersbijdrage	**–7**	–32	**–2**	
Rentekosten	**–249**	–437	**–20**	–30
Betaalde uitkeringen	**322**	484	**25**	23
Actuariële winsten en verliezen	**–197**	–747	**93**	–59
Wijziging valutakoersen	**–28**	–165	**55**	–57
Stand einde boekjaar	**–5.760**	–5.510	**–292**	–508
Beleggingen				
Stand begin boekjaar	**3.596**	6.781	**–**	–
Acquisities/desinvesteringen		1		
Beëindigingen	**–2**	–4.502		
Werkgeversbijdrage	**160**	397		
Werknemersbijdrage	**7**	32		
Betaalde uitkeringen	**–284**	–436	**–**	–
Verwacht rendement op beleggingen	**233**	461	**–**	–
Actuariële winsten	**214**	736		
Wijziging valutakoersen	**18**	126		
Stand einde boekjaar	**3.942**	3.596	**–**	–
Financieringsstatus	**–1.818**	–1.914	**–292**	–508
Nog niet in aanmerking genomen verliezen/winsten(–)	**302**	328	**–9**	89
Nog niet in aanmerking genomen backservicekosten	**1**	1	**–26**	2
Medicare-vordering			**–46**	–68
Saldo voorzieningen	**–1.515**	–1.585	**–373**	–485

De verdeling van de verplichtingen met vaste toezeggingen is als volgt:

	2006	2005
Geheel of gedeeltelijk gefinancierde regelingen	**4.892**	4.663
Niet-gefinancierde regelingen	**868**	847
	5.760	5.510

Op 1 januari 2004 was de financieringsstatus als volgt:

		Pensioenen	Overige vergoedingen na pensionering	
Actief/passief(–)	31 december 2004	1 januari 2004	31 december 2004	1 januari 2004
Verplichtingen met vaste toezeggingen	–8.975	–8.579	–514	–521
Beleggingen	6.781	6.347	–	1
Financieringsstatus	–2.194	–2.232	–514	–520

Omdat 1 januari 2004 de overgangsdatum is voor de implementatie van IFRS, is deze informatie niet beschikbaar voor eerdere jaren.
Het verschil tussen het werkelijke en het verwachte resultaat op de beleggingen was 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 2006 op de verplichtingen met vaste toezeggingen zijn als volgt te specificeren:

Winst/(verlies)	Pensioenen	Overige vergoedingen na pensionering
Ervaringscorrectie	2	74
Wijziging in aannames	–199	19
	–197	93

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 ziektekosten-vergoedingen aan gepensioneerden, welke beide op 1 januari 2006 van start gingen. Dit recht op restitutie is onder overige financiële vaste activa verantwoord tegen de fair value. Op 31 december 2006 was de waarde hiervan EUR 46 mln (31 december 2005: EUR 68 mln).

De nettoperiodekosten voor de pensioenregelingen op basis van vaste toezeggingen waren als volgt:

		Pensioenen		Overige vergoedingen na pensionering
Actief/passief(–)	**2006**	2005	**2006**	2005
Kosten van rechten verdiend in het boekjaar	**82**	209	**13**	21
Rentekosten over de verplichtingen met vaste toezeggingen	**249**	437	**20**	30
Verwacht rendement op pensioenbeleggingen	**–233**	–461		
Afschrijving nog niet in aanmerking genomen verliezen	**9**	11	**–1**	
Winst uit hoofde van beëindiging/inperking	**–4**	–132	**–51**	–169
	103	64	**–19**	–118

De overige pensioenregelingen zijn voornamelijk gebaseerd op een beschikbare premieregeling.
In 2006 betroffen de kosten voor deze regelingen EUR 177 mln (2005: EUR 57 mln).
Deze toename wordt grotendeels veroorzaakt door de wijziging in Nederland van een pensioenregeling met vaste toezeggingen naar een beschikbare premieregeling.

De gewogen gemiddelde aannames die ten grondslag liggen aan de berekeningen zijn als volgt:

		Pensioenen		Overige vergoedingen na pensionering
In %	**2006**	2005	**2006**	2005
Verplichtingen per 31 december:				
– rekenrente	**4,9**	4,7	**5,8**	5,5
– salarisstijging	**4,2**	3,9		
Nettoperiodekosten:				
– rekenrente	**4,7**	4,9	**5,5**	5,4
– salarisstijging	**3,9**	3,2		
– verwacht rendement op pensioenbeleggingen	**6,5**	6,7		

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 vastrentende waarden, beursgenoteerde aandelen en aanverwante instrumenten, en onroerend goed. Op 31 december 2006 en 2005 omvatten de beleggingen geen door de onderneming uitgegeven financiële instrumenten, noch door haar in gebruik zijnd eigendom of ander actief. De gewogen gemiddelde verdeling van de beleggingen per 31 december 2006 en 2005, en de doelstelling voor 2007 per beleggingscategorie voor de pensioenregelingen zijn als volgt:

		Procentuele verdeling van de beleggingen per 31 december	
	Doelstelling		
In %	2007	**2006**	2005
Aandelen en aanverwante instrumenten	50–55	**50**	51
Vastrentende waarden	35–45	**37**	36
Onroerend goed	5–10	**8**	8
Overige	0–5	**5**	5
Totaal		**100**	100

De gewogen gemiddelde aannames die ten grondslag liggen aan de berekeningen voor overige vergoedingen na pensionering zijn als volgt:

In %	**2006**	2005
Veronderstelde stijging van de ziektekosten per 31 december:		
– stijging van de ziektekosten in volgend jaar	**9,0**	8,5
– niveau tot waar de ziektekostenstijging afneemt (uiteindelijke stijging)	**5,0**	5,0
– jaar waarin het uiteindelijke niveau van kostenstijging wordt bereikt	**2010**	2009

Overeenkomstig de planregelingen die tot 31 december 2006 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 procent in de veronderstelde stijging van de ziektekosten zou het volgende effect hebben:

	1 procent stijging	1 procent daling
Effect op de kosten van opgebouwde rechten en rentekosten	7	–5
Effect op de verplichtingen voor overige vergoedingen na pensionering	19	–18

Kasstromen

In 2007 verwacht de onderneming EUR 122 mln aan de pensioenregelingen met vaste toezeggingen bij te dragen. Voor overige vergoedingen na pensionering in 2007 wordt een bijdrage verwacht van EUR 20 mln.

De navolgende uitkeringen voor verwachte toekomstige rechten worden verondersteld te worden betaald:

	Pensioenen	Overige vergoedingen na pensionering
2007	296	23
2008	309	21
2009	317	22
2010	326	22
2011	336	24
2012-2015	1.732	141

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. 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 een aantal jaren langer duren.

Voorzieningen voor milieukosten

Voor een toelichting op de milieurisico's zie noot 25.

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 2006 bedroeg de voorziening voor antitrustzaken EUR 177 mln (31 december 2005: EUR 204 mln).

Voor een toelichting op de antitrustzaken zie noot 25.

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 20

Uitgestelde baten

In december 2003 ontving de onderneming een eerste betaling van EUR 88 mln van Pfizer vanwege de samenwerkingsovereenkomst voor de ontwikkeling en marketing van asenapine. Dergelijke betalingen moeten worden verantwoord als uitgestelde baten en in de daarop volgende jaren als omzet worden verantwoord. Voor deze betaling wordt omzet verantwoord op basis van de verwachte ontwikkelingskosten gedurende het (resterende) eerste deel van de ontwikkelingsperiode. Op 31 december 2006 was een bedrag van EUR 7 mln uitgesteld (2005: EUR 27 mln).

Noot 21

Langlopende leningen

	2006	2005
Obligatieleningen:		
– ten laste van Akzo Nobel NV	**2.327**	2.368
– ten laste van geconsolideerde deelnemingen	**121**	220
Schulden aan kredietinstellingen	**18**	52
Overige leningen	**85**	62
	2.551	2.702

Per 31 december 2006 bedroeg het totaal van de gecontracteerde langetermijnkredietfaciliteiten die Akzo Nobel ter beschikking staan EUR 1,5 miljard (ultimo 2005: EUR 1,5 miljard) en deze vervallen in 2013. Zowel ultimo 2006 als ultimo 2005 waren deze faciliteiten niet gebruikt.

Het gemiddelde effectieve rentepercentage in 2006 bedroeg 4,5% (2005: 4,2%).

Het aflossingsschema van de langlopende leningen is als volgt:

	2008/2011	na 2011
Obligatieleningen:		
– ten laste van Akzo Nobel NV	**2.327**	
– ten laste van geconsolideerde deelnemingen	**20**	101
Schulden aan kredietinstellingen	**9**	9
Overige leningen	**48**	37
	2.404	147

Voor meer informatie over de obligatieleningen ten laste van Akzo Nobel NV zie noot *g* van de toelichting op de balans van Akzo Nobel NV.

Voor de leningen zijn zowel ultimo 2006 als ultimo 2005 geen zekerheden gesteld in de vorm van hypotheken en dergelijke.

Financiële leaseverplichtingen zijn opgenomen onder overige leningen. De te betalen bedragen met betrekking tot deze financiële leaseverplichtingen zijn als volgt verschuldigd:

	Minimum leasebetalingen	Rente	Kapitaal
Binnen 1 jaar	10	1	9
Van 1 tot 5 jaar	28	2	26
Meer dan 5 jaar	1	–	1
	39	3	36

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 24.

Noot 22

Kortlopende leningen

	2006	2005
Schulden aan kredietinstellingen	**240**	298
Leningen van geassocieerde deelnemingen	**12**	16
Kortlopend deel langlopende leningen	**158**	43
	410	357

Akzo Nobel beschikt over een commercial paper-programma in de VS, dat ultimo 2006, evenals ultimo 2005, een maximum van USD 1,0 miljard had (ultimo 2006: EUR 0,7 miljard; ultimo 2005: EUR 0,8 miljard), evenals een Euro commercial paper-programma. Laatstgenoemde had ultimo 2006, evenals ultimo 2005, een maximum van EUR 1,5 miljard. Zowel ultimo 2006 als ultimo 2005 was er geen commercial paper geplaatst.

Voor meer informatie over financiële instrumenten zie noot 24.

Noot 23

Handels- en andere verplichtingen

	2006	2005
Vooruitontvangen op bestellingen	**20**	24
Schulden aan leveranciers	**1.221**	1.180
Schulden aan geassocieerde deelnemingen	**3**	4
Belastingen en premies sociale verzekeringen	**171**	153
Verplichtingen aan medewerkers	**409**	369
Dividenden	**1**	4
Schulden inzake pensioenen	**17**	7
Fair value derivaten	**13**	13
Overige schulden	**476**	437
	2.331	2.191

Noot 24
Financiële instrumenten

Valutarisicobeheer
Akzo Nobel sluit valutatermijntransacties af om het totale transactierisico af te dekken van verkopen, inkopen en financieringstransacties gedenomineerd in andere valuta's dan de functionele valuta van de desbetreffende dochtermaatschappij.
Dit heeft tot doel de vennootschap te beschermen tegen het risico dat de uiteindelijke nettokasstromen, uitgedrukt in de munteenheid van de verschillende operationele eenheden die handels- of financiële transacties zijn aangegaan, ongunstig worden beïnvloed door wijzigingen in valutakoersen. De meeste uitstaande valutatermijntransacties op het eind van het jaar hebben een looptijd van minder dan één jaar. Indien nodig, worden de valutatermijntransacties bij afloop verlengd. Incidenteel past de onderneming hedge accounting toe. De onderneming maakt geen gebruik van financiële instrumenten om het risico af te dekken dat samenhangt met de omrekening van vermogen, leningen tussen groepsmaatschappijen met een permanent karakter en resultaten van buitenlandse groepsmaatschappijen en geassocieerde deelnemingen. Valutaderivaten worden niet gebruikt voor speculatieve doeleinden.

Ultimo 2006 liepen er aan- en verkooptermijncontracten voor buitenlandse valuta voor bedragen van respectievelijk EUR 775 mln (ultimo 2005: EUR 1,0 miljard) en EUR 813 mln (ultimo 2005: EUR 1,0 miljard). Deze termijncontracten hadden overwegend betrekking op de Amerikaanse dollar, de Zweedse kroon, de Noorse kroon, het Britse pond sterling en de Japanse yen en hadden alle een looptijd tot één jaar.

Renterisicobeheer
De beheersing van het renterisico door de vennootschap gebeurt in principe door afstemming van de duur van activa en passiva. Als gevolg hiervan worden vaste activa en een deel van de vlottende activa gefinancierd met eigen vermogen, voorzieningen en vastrentende langlopende leningen. Het resterende deel van de vlottende activa wordt gefinancierd met kortlopende schulden, waaronder kortlopende leningen met variabele rente. Om binnen het beleid van de onderneming een geschikte mix van vaste en variabele rente te realiseren, zijn een aantal renteswap- en rentetermijncontracten afgesloten.

De onderneming heeft door middel van een swap vastrentende schulden van EUR 250 mln met een rentepercentage van 5,63% omgezet in schulden met een variabele EURIBOR-gerelateerde rentevoet van drie maanden met een resterende looptijd tot 2009.

Daarnaast heeft de onderneming door middel van een swap EURIBOR-gerelateerde schulden van EUR 250 mln met een variabele rente van drie maanden omgezet in LIBOR-schulden van USD 223 mln met een variabele rente van drie maanden en een looptijd tot 2009. Het gecombineerde effectieve rentepercentage bedroeg 5,0%.

De onderneming heeft door middel van een swap vastrentende schulden met een rentepercentage van 4,25% omgezet in schulden met een variabele EURIBOR-gerelateerde rentevoet van zes maanden voor een bedrag van EUR 650 mln met een resterende looptijd tot 2011. Het gecombineerde effectieve rentepercentage bedroeg 3,3%.

De onderneming verantwoordt de rentevoetswaps als fair value hedges en boekt deze tegen fair value.

De onderneming sloot rentetermijncontracten af waarbij de rente op deposito's werd vastgesteld op 3,0% voor een volume van EUR 100 mln gedurende de periode van januari tot april. Voor de rentetermijncontracten wordt geen hedge accounting toegepast.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de financiële instrumenten van de onderneming die gevoelig zijn voor wijzigingen in rentepercentages. De belangrijkste kasstromen en effectieve rentepercentages zijn gegeven.

	Verwachte vervaldatum								
In EUR mln	2008	2009	2010	2011	Daarna	Totaal	Effectief rente-percentage	Boek-waarde	Geschatte fair value
Vorderingen									
Achtergestelde lening aan Akzo Nobel Pensioenfonds			–100			–100	5,1	89	89
Gemiddelde rente %			3,5			3,5			
Verplichtingen									
Langlopende leningen									
Vaste rente (EUR)									
Obligatielening 98/08	511					511	5,49	513	521
Gemiddelde rente %	5,38					5,38			
Obligatielening 02/09		1.000				1.000	5,76	1.051	1.030
Gemiddelde rente %		5,63				5,63			
Obligatielening 03/11				750		750	4,41	763	751
Gemiddelde rente %				4,25		4,25			
Vaste rente (USD)									
Obligatielening 09		14				14	6,35	14	14
Gemiddelde rente %		6,28				6,28			
Obligatielening 12					107	107	6,57	107	110
Gemiddelde rente %					6,54	6,54			
Rentederivaten									
Renteswaps									
Vast naar variabel (EUR)		250				250		13	13
Gemiddelde betaalde rentevoet %	EURIBOR 3 maanden + 0,47								
Gemiddelde ontvangen rentevoet %		5,625				5,625			
Vast naar variabel (EUR)				450		450		4	4
Gemiddelde betaalde rentevoet %			EURIBOR 6 maanden + 0,43						
Gemiddelde ontvangen rentevoet %				4,25		4,25			
Vast naar variabel (EUR)				200		200		2	2
Gemiddelde betaalde rentevoet %			EURIBOR 6 maanden + 0,445						
Gemiddelde ontvangen rentevoet %				4,25		4,25			
Valutaswapcontracten									
Variabel (EUR) naar variabel (USD)		250 EUR/ 223 USD						83	83
Gemiddelde ontvangen rentevoet %		250 EUR EURIBOR+ 0,47							
Gemiddelde betaalde rentevoet %		223 USD LIBOR+ 0,439							
Rentetermijncontracten	Vaste rente op deposito's:								
	Vaste rente van 3% op EUR 100 mln, einde looptijd 2007							–	–

Kredietrisico's

Akzo Nobel heeft een kredietrisicobeheerbeleid. De blootstelling aan kredietrisico wordt voortdurend in de gaten gehouden. 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 worden aangegaan met tegenpartijen die een hoge credit rating hebben. Tevens zijn limieten gesteld per tegenpartij. Transacties met afgeleide financiële instrumenten worden aangegaan met tegenpartijen met goede credit ratings en met wie de groep contractuele verrekeningsovereenkomsten heeft. De onderneming heeft geen reden om aan te nemen dat de tegenpartijen niet aan hun verplichtingen terzake van deze financiële instrumenten kunnen voldoen.

Als gevolg van de geografische spreiding van de onderneming en de diversiteit van de afnemers, was de onderneming op balansdatum niet blootgesteld aan enige materiële concentratie van kredietrisico's. De maximale blootstelling aan kredietrisico wordt vertegenwoordigd door de boekwaarde in de balans van ieder financieel actief, inclusief afgeleide financiële instrumenten.

Goederentermijncontracten

Om het prijsrisico van aardgas af te dekken heeft Akzo Nobel swaps afgesloten voor de onderliggende brandstoffen voor een gemiddelde hoeveelheid van 36.500 ton voor de periode van januari tot en met december 2007, waarbij de prijs gefixeerd is.

De onderneming heeft ook termijncontracten afgesloten om het prijsrisico af te dekken in verband met de aankoop van 1.966 mln m^3 gas, redelijk verdeeld over de periode 2007-2009. Daarnaast heeft de onderneming termijncontracten afgesloten voor elektriciteit om het prijsrisico af te dekken van het verwachte gebruik van elektriciteit door enkele dochtermaatschappijen voor de periode 2007-2010, verdeeld over tranches van drie maanden. Voor deze contracten wordt cashflow hedge accounting toegepast.

Gevoeligheidsanalyse

Door het beheer van rente- en valutarisico's wil de onderneming het effect van kortetermijnschommelingen op het resultaat van de onderneming verminderen. Op de langere termijn zullen wijzigingen in valutakoersen en rentepercentages echter wel een effect hebben op de geconsolideerde resultaten.

Op 31 december 2006 zou een algehele stijging van het rentepercentage met één procent een verwaarloosbare vermindering van de winst vóór belastingen van de onderneming tot gevolg hebben. In deze beoordeling zijn liquide middelen, kortetermijnleningen en renteswaps meegenomen.

Fair value van de financiële instrumenten

De boekwaarde en geschatte fair value van de financiële instrumenten waren als volgt:

	31 december 2006		31 december 2005	
Actief/passief(–)	**Boekwaarde**	**Geschatte fair value**	Boekwaarde	Geschatte fair value
Achtergestelde lening aan Akzo Nobel Pensioenfonds	**89**	**89**	87	87
Handels- en andere vergoedingen	**2.810**	**2.810**	2.773	2.773
Liquide middelen	**1.871**	**1.871**	1.486	1.486
Rentevoet valutaswapcontracten	**19**	**19**	81	81
Renteswapcontracten	**83**	**83**	64	64
Rentetermijncontracten	**–**	**–**	–	–
Valutatermijntransacties:				
– vordering	**10**	**10**	23	23
– verplichting	**–13**	**–13**	–11	–11
Langlopende leningen	**–2.551**	**–2.529**	–2.702	–2.833
Kortlopende leningen	**–410**	**–410**	–357	–357
Handels- en andere verplichtingen	**–2.331**	**–2.331**	–2.191	–2.191
Elektriciteitstermijncontracten	**2**	**2**	18	18
Olieswapcontracten	**–16**	**–16**	4	4
Gastermijncontracten	**–1**	**–1**	1	1
	–438	**–416**	–724	–855
Nog niet in aanmerking genomen winsten/verliezen(–)		**22**		–131

De fair value van valutatermijncontracten, swapcontracten, rentetermijncontracten, olieswaps en gastermijncontracten werd geschat door berekeningen en door de waarde op te vragen bij valutahandelaren en effectenmakelaars.

De fair value 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 vergelijkbare looptijd.

De boekwaarde van liquide middelen, vorderingen, kortlopende leningen en andere vlottende passiva benaderen de fair value vanwege de korte looptijd van deze instrumenten.

Noot 25

Voorwaardelijke en niet uit de balans blijkende 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 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 andere partijen en overige soortgelijke invloeden.
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 19 en in overeenstemming met de eerder toegelichte waarderingsgrondslagen, bedroegen de totale voorzieningen voor milieukosten ultimo 2006 EUR 228 mln (ultimo 2005: EUR 268 mln). De voorziening is verdisconteerd met gebruikmaking van een gemiddelde rekenrente vóór belasting van 5,25%.

Hoewel het niet goed mogelijk is de afwikkeling van alle milieu-risico'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 antitrust-autoriteiten 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. Ultimo 2005 had de onderneming een voorziening voor antitrustzaken getroffen van EUR 204 mln. De in 2006 betaalde boetes, civiele schikkingen en juridische kosten in verband met deze kwesties bedroegen EUR 50 mln (2005: EUR 12 mln).

In maart 2006 sloot Akzo Nobel Chemicals International BV een Plea Agreement met de VS, welke, naast andere materiële zaken, een overeenkomst behelsde dat Akzo Nobel Chemicals International BV schuld zou bekennen aan een one-count Information, waarmee deze onderneming schuldig bevonden zou worden aan schending van § 1 van de Sherman Act met betrekking tot de verkoop van waterstofperoxide over de periode van juli 1998 tot december 2001. Het omvatte ook een overeenkomst dat het Amerikaanse ministerie van Justitie een boete en gerelateerde betalingen van USD 32 mln (EUR 26 mln) zou aanbevelen. In vervolg op de Plea Agreement bekende Akzo Nobel Chemicals International BV op 17 mei 2006 schuld en werd zij door de federale rechtbank in San Francisco (Californië) veroordeeld overeenkomstig de aanbeveling in de Plea Agreement.

Op grond van de raming van de over een reeks van jaren waarschijnlijk te betalen boetes, civiele schikkingen en kosten, heeft de onderneming in 2006 – mede op grond van juridische adviezen en toen bekende feiten en omstandigheden – EUR 21 mln toegevoegd aan de voorziening voor antitrustzaken. Op 31 december 2006 bedroeg de voorziening voor antitrustzaken EUR 177 mln. Dit bedrag is inclusief voorzieningen voor drie 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: cholinechloride (EUR 21 mln), monochloorazijnzuur (EUR 84 mln) en waterstof-peroxiden (EUR 25 mln). Het beroep dat de onderneming aangetekend heeft 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 10 mln) werd door het Gerecht van Eerste Aanleg van de Europese Gemeenschap verworpen. De onderneming heeft tegen deze uitspraak beroep aangetekend bij het Europese Hof.

Men moet zich echter 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.

Met betrekking tot Flexsys, een 50%-joint venture voor rubberchemicaliën met Solutia Inc., onderzoeken de autoriteiten in de VS, Canada en Europa vermeende schendingen van de antitrustwetgeving in de rubberchemicaliënindustrie. Wij zijn door de leiding van Flexsys geïnformeerd dat het bedrijf volledige medewerking verleent aan de autoriteiten en dit ook zal blijven doen en dat zij vanwege deze medewerking voorwaardelijke amnestie heeft verkregen van het Amerikaanse en Canadese ministerie van Justitie en van de Commissie van de EU. Wij zijn ervan op de hoogte dat Flexsys een schikking heeft getroffen, waarvoor in 2005 definitieve goedkeuring werd verkregen van de federale rechtbank in San Francisco (Californië), met een groep directe afnemers in de VS. Wij zijn eveneens op de hoogte van een aantal collectieve rechtzaken en een individuele claim ingediend tegen Flexsys bij federale rechtbanken door directe afnemers en door beweerde indirecte afnemers bij rechtbanken in diverse staten van de VS en in de provincie Quebec (Canada). De onderneming is medegedaagde in de individuele rechtszaak. Flexsys heeft bepaalde voorzieningen voor deze zaken getroffen. Akzo Nobel is van mening dat zij niet aansprakelijk zal zijn voor financiering van uitspraken tegen of schikkingen door Flexsys en daaraan verbonden kosten.
De boekwaarde van Akzo Nobels investering in Flexsys kan echter door deze zaken beïnvloed worden. Ultimo 2006 bedroeg de boekwaarde van de investering in Flexsys EUR 131 mln. Dit bedrag is opgenomen onder activa aangehouden voor verkoop.

Overige onderzoeken en geschillen

Een aantal werkmaatschappijen in volledige eigendom van Organon en Intervet werden genoemd in het eindrapport van de onafhankelijke onderzoekscommissie naar het olie-voor-voedselprogramma van de VN vanwege de humanitaire steun aan Irak. Het rapport stelt dat deze entiteiten enkele ongepaste betalingen hebben verricht met betrekking tot vier contracten met de Iraakse overheid (met een totale waarde van USD 3 mln) om medicijnen en vaccins te leveren. Akzo Nobel is een intern onderzoek naar deze kwestie gestart en heeft hierover vrijwillig verslag gedaan aan de Amerikaanse Securities and Exchange Commission en het Amerikaanse ministerie van Justitie. De onderneming werkt momenteel samen met de autoriteiten aan deze kwestie.
De onderneming had ook voorbereidende gesprekken met de relevante Nederlandse autoriteiten. Hoewel geen van de genoemde autoriteiten stappen heeft ondernomen tegen Akzo Nobel of haar groepsmaatschappijen, kan deze kwestie Akzo Nobel en/of haar groepsmaatschappijen blootstellen aan juridische en/of strafrechtelijke aanklachten en sancties.

Eind januari 2006 ontvingen Akzo Nobel Nederland BV 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 BV en het Akzo Nobel Pensioenfonds afgewezen.

In december 2006 werd Akzo Nobel Nederland BV gedagvaard door een aantal Nederlandse vakbonden, handelend uit naam van gepensioneerde Nederlandse Akzo Nobel-medewerkers, waarbij zij stelden dat Akzo Nobel Nederland BV's beslissing om na verloop van tijd na een overgangsperiode niet langer een deel van de verzekeringspremies voor ziektekosten te vergoeden aan die medewerkers een schending betekende van Akzo Nobels arbeidscontract met deze medewerkers. De onderneming verdedigt haar positie en is op basis van ingewonnen juridisch advies van mening date er geen sprake zal zijn van een materiële verplichting in deze kwestie.

Tegen Akzo Nobel NV 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 2006 bedroegen de verplichtingen uit lopende bestellingen voor materiële vaste activa EUR 96 mln. Ultimo 2005 bedroegen deze verplichtingen EUR 76 mln. Daarnaast zijn verplichtingen aangegaan voor de aankoop van grond- en hulpstoffen in verband met de normale bedrijfsvoering, voor een totaal van EUR 1,4 miljard (2005: EUR 1,5 miljard).

Aangegane langlopende verplichtingen met betrekking tot erfpacht, huur, operationele leasing, researchwerkzaamheden en dergelijke bedroegen ultimo 2006 EUR 776 mln (ultimo 2005: EUR 822 mln). De hierin begrepen termijnen die in het komende jaar vervallen, bedragen EUR 225 mln (2005: EUR 261 mln). De termijnen die tussen één en vijf jaar vervallen, bedragen EUR 416 mln (2005: EUR 441 mln) en de termijnen die na meer dan vijf jaar vervallen, bedragen EUR 135 mln (2005: EUR 120 mln).

De garanties in verband met geassocieerde deelnemingen bedroegen EUR 5 mln (ultimo 2005: EUR 3 mln). Als vennoot van een aantal vennootschappen onder firma zijn groepsmaatschappijen van Akzo Nobel aansprakelijk voor verplichtingen die door deze vennootschappen zijn aangegaan. Ultimo 2006 bedroeg het risico uit hoofde van deze aansprakelijkheid EUR 93 mln (ultimo 2005: EUR 113 mln).

Noot 26

Transacties van 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). Dergelijke transacties waren noch individueel noch als totaal significant. De transacties werden uitgevoerd op marktconforme voorwaarden die vergelijkbaar zijn met die voor transacties met derden.

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 2006 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. Voor een toelichting op de beloningen van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zie noot *b* van de toelichting op de balans van Akzo Nobel NV.

Jaarrekening

Winst- en verliesrekening van Akzo Nobel NV

In EUR mln	Noot	2006	2005
Nettoresultaat uit deelnemingen	a	**1.150**	1.002
Overig nettoresultaat		**3**	–41
Nettoresultaat		**1.153**	961

Balans van Akzo Nobel NV

Vóór winstbestemming

In EUR mln, ultimo	Noot		2006		2005[1]
Activa					
Financiële vaste activa	c	**10.088**		9.318	
Totaal vaste activa			**10.088**		9.318
Handels- en andere vorderingen	d	**71**		80	
Liquide middelen	e	**1.182**		1.034	
Totaal vlottende activa			**1.253**		1.114
Totaal activa			**11.341**		10.432
Vermogen	f				
Geplaatst kapitaal		**574**		572	
Agio		**1.841**		1.803	
Wettelijke reserves		**200**		209	
Cumulatieve valutaomrekeningsreserve		**30**		142	
Overige reserves		**432**		–186	
Onverdeelde winsten		**1.067**		875	
Eigen vermogen van Akzo Nobel NV			**4.144**		3.415
Passiva					
Langlopende leningen	g	**7.111**		6.936	
Totaal langlopende passiva			**7.111**		6.936
Te betalen belastingen over het resultaat				6	
Overige kortlopende schulden	h	**86**		75	
Totaal kortlopende passiva			**86**		81
Totaal vermogen en passiva			**11.341**		10.432

De toelichting vormt een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

[1] Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

Toelichting op de winst- en verliesrekening van Akzo Nobel NV

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

De jaarrekening van Akzo Nobel NV 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 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 op pagina 78 tot en met 85.

Groepsmaatschappijen worden verantwoord volgens de vermogensmutatiemethode.

Aangezien de financiële gegevens van Akzo Nobel NV 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

Het nettoresultaat uit deelnemingen betreft het aandeel van Akzo Nobel NV in de resultaten van haar deelnemingen. Zie noot *c* voor meer informatie.

Noot *b*

Beloning en aandelenbezit van de leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur

De beloningscomponenten en het aandelenbezit van de commissarissen en bestuurders worden volgens de wet 'Openbaarmaking bezoldiging en aandelenbezit van bestuurders en commissarissen' onderstaand gespecificeerd.

Raad van Commissarissen

Uit hoofde van hun functies ontvingen de commissarissen de volgende beloning:

				2006	2005
Euro's	Beloning	Commissievergoeding	Presentiegeld	**Totale beloning**	
Maarten van den Bergh, voorzitter [1]	63.700	12.300	16.000	**92.000**	32.000
Aarnout Loudon [2]	17.300	2.300		**19.600**	59.000
Karel Vuursteen [3]	53.700	12.300		**66.000**	48.000
Virginia Bottomley [4]	47.000	9.000	11.000	**67.000**	48.000
Dolf van den Brink [5]	47.000	15.700	1.000	**63.700**	52.000
Uwe-Ernst Bufe [5]	47.000	12.300	24.000	**83.300**	53.000
Antony Burgmans [6]	33.300			**33.300**	
Abraham Cohen [5]	47.000	12.300	13.000	**72.300**	54.000
Louis R. Hughes [7]	33.300	10.000	25.000	**68.300**	
Kees van Lede	47.000			**47.000**	41.000
Alain Mérieux	47.000		8.500	**55.500**	41.000

[1] Vanaf 1 mei 2006 voorzitter en lid Remuneratiecommissie en lid Nominatiecommissie
[2] Tot 1 mei 2006 voorzitter en lid Remuneratiecommissie en lid Nominatiecommissie
[3] Vanaf 1 mei 2006 plaatsvervangend voorzitter en lid Remuneratiecommissie en lid Nominatiecommissie
[4] Lid Remuneratiecommissie en lid Nominatiecommissie
[5] Lid Auditcommissie
[6] Vanaf 1 mei 2006 lid Raad van Commissarissen
[7] Vanaf 1 mei 2006 lid Raad van Commissarissen en vanaf 1 juni 2006 lid Auditcommissie.

In overeenstemming met de statuten en naar goed corporate governance-gebruik is de beloning van commissarissen niet afhankelijk van de resultaten van de onderneming.

Met ingang van 1 mei 2006 is de beloning van de commissarissen gewijzigd. De vaste beloningscomponent is gewijzigd naar EUR 75.000 (2005: EUR 52.000) voor de voorzitter, EUR 60.000 (2005: EUR 41.000) voor de plaatsvervangend voorzitter en EUR 50.000 (2005: EUR 41.000) voor de overige leden. Commissieleden ontvangen een extra vergoeding. Het presentiegeld voor leden woonachtig buiten Nederland is verhoogd. Nederlandse commissarissen ontvangen geen presentiegeld.

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 Audit-commissie. De aandelen die de commissarissen in de onderneming houden, dienen als belegging op de langere termijn.

Ultimo 2006 hadden de commissarissen de volgende aantallen gewone aandelen Akzo Nobel NV:

Aantal aandelen	**2006**	2005
Virginia Bottomley	**500**	500
Abraham Cohen	**4.000**	4.000
Kees van Lede		5.500
Karel Vuursteen	**400**	400

Voormalige commissarissen hebben geen beloning ontvangen.

Salarissen, prestatiebonussen en overige emolumenten

		Salaris		Bonus		Overige emolumenten
Euro's	**2006**	2005	**2006**	2005	**2006**	2005
Hans Wijers, voorzitter	**685.000**	665.000	**1.020.500**	790.000	**3.600**	6.600
Leif Darner	**489.300**	475.000	**474.500**	460.000	**3.600**	4.800
Rob Frohn	**489.300**	475.000	**474.500**	460.000	**5.900**	7.100
Toon Wilderbeek	**489.300**	475.000	**474.500**	460.000	**3.600**	3.200

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 123.400 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 pensioenlasten voor de leden van de Raad van Bestuur:

Euro's	**2006**	2005
Hans Wijers, voorzitter	**421.300**	354.600
Leif Darner	**218.800**	167.900
Rob Frohn	**144.900**	111.900
Toon Wilderbeek	**263.500**	261.400

Bonusregelingen

In 2006 werden aan de leden van de Raad van Bestuur voorwaardelijke en prestatieafhankelijke aandelenopties en aandelen toegekend.

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 73 tot en met 76 van dit jaarverslag.

Beloningsoverzicht 2006

De leden van de Raad van Bestuur ontvingen de volgende salarissen, prestatiebonussen, emolumenten en overige vergoedingen.

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 31 dec. 2005	Toegekend in 2006	Vervallen in 2006	Uitstaande rechten per 31 dec. 2006	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
Waarde uitstaande opties, in EUR						1.723.800	
Leif Darner	2001	46,75	4.950		–4.950		
	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
Waarde uitstaande opties, in EUR						701.500	
Rob Frohn	2001	46,75	4.950		–4.950		
	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
Waarde uitstaande opties, in EUR						701.500	
Toon Wilderbeek	2001	46,75	6.600		–6.600		
	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
Waarde uitstaande opties, in EUR						1.346.800	

Voor de prestatieafhankelijke aandelen die in 2004 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 TSR werd berekend over de periode van 1 januari 2004 tot en met 31 december 2006. De TSR-prestatie over deze periode leverde Akzo Nobel een negende plaats op. Overeenkomstig het prestatieafhankelijke aandelenplan, zoals goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, komt het uiteindelijke uitkeringspercentage van de in 2004 toegekende prestatie-afhankelijke aandelen daarmee op 40%.

Toelichting op de winst- en verliesrekening van Akzo Nobel NV

Aantal prestatieafhankelijke aandelen	Jaar van uitgifte	Uitstaand per 31 december 2005	Toegekend in 2006	Opgelopen dividend tot 31 december 2006 [1]	Vervallen	Onvoorwaardelijk per 1 januari 2007	Uitstaand per 31 december 2006
Hans Wijers	2004-2006	33.000		1.396	–19.800	14.596	
	2005-2007	33.000		2.112			35.112
	2006-2008		23.000	607			23.607
Leif Darner	2004-2006	22.000		931	–13.200	9.731	
	2005-2007	22.000		1.408			23.408
	2006-2008		15.100	399			15.499
Rob Frohn	2004-2006	22.000		931	–13.200	9.731	
	2005-2007	22.000		1.408			23.408
	2006-2008		15.100	399			15.499
Toon Wilderbeek	2004-2006	22.000		931	–13.200	9.731	
	2005-2007	22.000		1.408			23.408
	2006-2008		15.100	399			15.499

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.

De aandelenkoers van een gewoon aandeel Akzo Nobel NV per 29 december 2006, zoals gebruikt in de berekeningen, was EUR 46,21 (2005: EUR 39,15).

Aandelenbezit

Ultimo 2006 hadden de leden van de Raad van Bestuur de volgende aantallen gewone aandelen Akzo Nobel NV in bezit:

Aantal aandelen	**2006**	2005
Hans Wijers	**5.934**	5.934
Leif Darner	**1.425**	1.425
Rob Frohn	**3.000**	3.000
Toon Wilderbeek	**2.740**	2.740

Het beleid van de onderneming is om geen leningen te verschaffen aan de leden van de Raad van Bestuur.

Voormalige leden van de Raad van Bestuur

In 2006 bedroegen de lasten met betrekking tot voormalige leden van de Raad van Bestuur EUR 394.600 (2005: EUR 800.500) en betrof vooral pensioenen.

[1] Equivalent in aandelen van opgelopen dividend

Toelichting op de balans van Akzo Nobel NV

Noot *c*
Financiële vaste activa

	Totaal	Geconsolideerde deelnemingen		Overige financiële vaste activa
		Aandeel in vermogen	Leningen [1]	
Balans op 31 december 2004	7.513	1.178	6.318	17
Wijziging in accountingstandaard (IAS 32/39)	259			259
Investeringen/desinvesteringen	1	1		
Aandeel in resultaten	1.002	1.002		
Overige mutaties, inclusief ontvangen winstuitkeringen	–90	–90		
In aandelen afgewikkelde transacties	28	28		
Fair value-aanpassingen van derivaten	6	6		
Verstrekte leningen	863		776	87
Aflossing leningen	–384		–301	–83
Fair value-aanpassingen	–26			–26
Wijziging valutakoersen	146	61	101	–16
Stand per 31 december 2005	9.318	2.186	6.894	238
Investeringen/desinvesteringen	3	3		
Aandeel in resultaten	1.150	1.150		
Overige mutaties, inclusief ontvangen winstuitkeringen	8	8		
In aandelen afgewikkelde transacties	16	16		
Fair value-aanpassingen van derivaten	–26	–26		
Verstrekte leningen	641		641	
Aflossing leningen	–887		–866	–21
Fair value-aanpassingen	–44			–44
Wijziging valutakoersen	–91	–27	–83	19
Stand per 31 december 2006	10.088	3.310	6.586	192

Noot *d*
Handels- en andere vorderingen

	2006	2005
Vorderingen op geconsolideerde deelnemingen	**43**	35
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	**12**	8
Overige vorderingen	**16**	37
	71	80

Noot *e*
Liquide middelen

	2006	2005
Beleggingen	**1.151**	1.007
Kassen en banken	**31**	27
	1.182	1.034

Zowel ultimo 2006 als ultimo 2005 waren alle liquide middelen vrij beschikbaar.

[1] Leningen aan deze deelnemingen hebben geen vast aflossingsschema.

Toelichting op de balans van Akzo Nobel NV

Noot *f*

Eigen vermogen

			Wettelijke reserves [1]					
	Geplaatst kapitaal	Agio	Mutaties in fair value van derivaten	Overige wettelijke reserves	Cumulatieve valuta-omreke-ningsreserve	Overige reserves	Onver-deelde winsten	Eigen vermogen
Stand per 31 december 2004	572	1.803		85	–20	–694	859	2.605
Wijzigingen in accountingstandaarden IAS 32/39			11			–20		–9
Fair value-aanpassingen van derivaten			11					11
Wijziging valutakoersen bij deelnemingen					162			162
Direct in het vermogen verwerkt resultaat			22		162	–20		164
Nettoresultaat							961	961
Totaal baten/lasten (–)			22		162	–20	961	1.125
Betaalde dividenden							–343	–343
In aandelen afgewikkelde transacties						28		28
Toevoeging aan overige wettelijke reserves				102		500	–602	
Geactiveerde ontwikkelingskosten				–				–
Stand per 31 december 2005	572	1.803	22	187	142	–186	875	3.415
Fair value-aanpassingen van derivaten			–24		–2			–26
Wijziging valutakoersen bij 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 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

Geplaatst kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van Akzo Nobel NV bedraagt EUR 1.600.019.200, verdeeld in 48 prioriteitsaandelen van EUR 400, 600 miljoen gewone aandelen van EUR 2 en 200 miljoen cumulatief preferente aandelen van EUR 2. Hiervan zijn 48 prioriteitsaandelen, 287.268.350 gewone aandelen en geen preferente aandelen geplaatst. In 2006 zijn 1.121.090 gewone aandelen uitgegeven. In verband met de optieregeling bezat Akzo Nobel 239.910 gewone aandelen op 31 december 2006 (ultimo 2005: 374.021).

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 zes procent (van het nominale bedrag) per aandeel of zoveel minder als de wettelijke rente in Nederland bedraagt, plus eventuele achterstallige dividenden. Zij hebben het recht bindende lijsten op te stellen met kandidaten voor de benoeming van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur.

[1] Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Optierechten en prestatieafhankelijke aandelen

Prestatieafhankelijke opties en prestatieafhankelijke aandelen worden toegekend aan alle leden van de Raad van Bestuur, Senior Vice Presidents en executives. Het aantal participanten in 2006 bedroeg 685 (2005: 675). De looptijd van de opties voor de Senior Vice Presidents en executives is vijf jaar; voor de vanaf 2002 uitgegeven opties is de looptijd zeven jaar. De vanaf 2000 aan leden van de Raad van Bestuur toegekende opties hebben een looptijd van tien jaar. Voor de vanaf 2003 uitgegeven opties is de looptijd zeven jaar.

Alle uitstaande opties die volgens de regeling uit 2001 werden toegekend, zijn in 2006 vervallen, met uitzondering van de opties voor de Raad van Bestuur. Voor opties uitgegeven vanaf 1999 geldt dat deze gedurende de eerste drie jaar niet kunnen worden uitgeoefend. De onderneming koopt momenteel geen eigen aandelen ten behoeve van de optieregeling. Er bestaan geen financieringsregelingen met betrekking tot de toekenning van optierechten of de daarover verschuldigde belasting. Een optie geeft recht op een gewoon aandeel van EUR 2 of een American Depositary Share (ADS) van Akzo Nobel. Met ingang van 2005 hebben de houders van opties alleen het recht om gewone aandelen Akzo Nobel te kopen. De uitoefenprijs van de toegekende opties is de openingskoers op Euronext Amsterdam op de eerste dag dat het aandeel Akzo Nobel ex dividend noteert of de openingskoers op NASDAQ/NMS op de eerste dag dat het ADS

Akzo Nobel ex dividend noteert. In 2004 werd een prestatie-afhankelijk 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, Senior Vice Presidents 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. Voor meer informatie, zie pagina 73 van dit jaarverslag.

Uitstaande optierechten (inclusief Raad van Bestuur)

Jaar van uitgifte	Uitoefenprijs in EUR	Uitstaande rechten per 31 december 2005	Toegekend in 2006	Uitgeoefend in 2006	Vervallen in 2006	Uitstaande rechten per 31 december 2006	Vervaldatum
Onvoorwaardelijke opties							
2000	44,82	148.500				148.500	27 april 2010
2001	46,75	839.740		–483.080	–356.660		30 april 2006
2001	46,75	144.342				144.342	30 april 2011
2002	46,53	836.160		–37.200	–21.230	777.730	25 april 2009
2002	46,53	176.550				176.550	25 april 2012
2003	19,51	961.510		–426.080	–16.830	518.600	22 april 2010
		3.106.802		–946.360	–394.720	1.765.722	
Voorwaardelijke opties							
2004	31,45	886.280			–19.580	866.700	25 april 2011
2005	31,98	815.898			–18.968	796.930	24 april 2012
2006	46,46		694.434		–7.276	687.158	27 april 2013
		1.702.178	694.434		–45.824	2.350.788	
	in USD						
American Depositary Shares							
Onvoorwaardelijke opties							
2001	41,69	133.210		–128.810	–4.400		
2002	42,05	139.810		–71.540	–2.640	65.630	25 april 2009
2003	21,21	178.970		–81.730	–3.960	93.280	22 april 2010
Voorwaardelijke opties							
2004	37,25	203.000			–12.800	190.200	25 april 2011
		654.990		–282.080	–23.800	349.110	
Totaal		5.463.970	694.434	–1.228.440	–464.344	4.465.620	

Aantal prestatieafhankelijke aandelen	Jaar van toekenning	Uitstaande rechten per 31 december 2005	Toegekend in 2006	Opgelopen dividend tot 31 december 2006 [1]	Vervallen	Onvoorwaardelijk op 1 januari 2007	Uitstaande rechten per 31 december 2006
Raad van Bestuur	2004-2006	99.000		4.189	–59.400	43.789	
	2005-2007	99.000		6.336			105.336
	2006-2008		68.300	1.804			70.104
Executives en voormalige leden van de Raad van Bestuur	2004-2006	22.000		931	–13.200	9.731	
	2005-2007	1.076.888		67.055	–29.139		1.114.804
	2006-2008		729.009	19.027	–8.275		739.761
Totaal		1.296.888	797.309	99.342	–110.014	53.520	2.030.005

De aandelenkoers van een gewoon aandeel Akzo Nobel per 31 december 2006 was EUR 46,18.

[1] Equivalent in aandelen van opgelopen dividend.

Toelichting op de balans van Akzo Nobel NV

Het aantal en de gewogen gemiddelde uitoefenprijs van aandelenopties is als volgt:

	Gewone aandelen		American Depositary Shares	
	Aantal opties	Gewogen gemiddelde Uitoefenprijs in EUR	Aantal opties	Gewogen gemiddelde Uitoefenprijs in USD
Stand per 31 december 2004	4.902.942	38,08	665.610	34,81
Toegekend in de periode	819.486	31,98		
Vervallen in de periode	–913.448	44,25	–7.980	33,45
Uitgeoefend in de periode			–2.640	41,69
Stand per 31 december 2005	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
Uitoefenbaar per 31 december 2006	1.765.722	38,47	158.910	29,82

Vanaf 1 juli 2005 worden optierechten 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 fair value wordt gemeten op de toekenningsdatum en afgeschreven gedurende de periode waarin de medewerkers onvoorwaardelijk recht krijgen op de opties of prestatieafhankelijke aandelen.

De verwachte waarde van de prestatieafhankelijke aandelenopties voor de Raad van Bestuur 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. Wijzingen in de subjectieve veronderstellingen zoals gehanteerd bij de berekeningen kunnen een significant effect hebben op de schatting van de fair value.

De fair value en de veronderstellingen die gehanteerd zijn voor de toegekende opties waren als volgt:

Gewone aandelen, in EUR

	2006	2005
Fair value op vaststellingsdatum	**9,97**	7,45
Aandelenprijs	**46,46**	31,98
Uitoefenprijs	**46,46**	31,98
Verwachte volatiliteit aandelenkoers (%)	**24,80**	33,40
Verwachte optielooptijd (jaren)	**5,00**	5,00
Verwacht dividendrendement (%)	**2,74**	4,40
Risicovrije rentevoet (%)	**3,92**	3,25

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 fair value op de datum van toekenning. Aan de toekenning van aandelenopties zijn geen marktgerelateerde voorwaarden verbonden.

De fair value van de prestatieafhankelijke aandelen op de toekenningsdatum wordt ten laste van het resultaat gebracht gedurende de driejarige toekenningsperiode. De fair value op eerste toekenningsdatum is gebaseerd op het simulatiemodel Monte Carlo en de marktomstandigheden. De fair value werd berekend door externe specialisten en bedroeg EUR 12,67 voor de prestatieafhankelijke aandelen die in 2005 voorwaardelijk werden toegekend en EUR 16,80 voor de prestatieafhankelijke aandelen in 2006. De opgenomen last in 2006 bedroeg in totaal EUR 9,6 mln (2005: EUR 3 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 5 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 768 en op gewone aandelen van EUR 344 mln zal worden uitgekeerd. Bij aanvaarding van dit voorstel ontvangen de houders van gewone aandelen een dividend van EUR 1,20 per aandeel van EUR 2,

waarvan reeds EUR 0,30 als interim-dividend is uitgekeerd. Het slotdividend van EUR 0,90 zal met ingang van 7 mei 2007 betaalbaar worden gesteld.

Noot *g*

Langlopende leningen

	2006	2005
Obligatieleningen	**2.327**	2.368
Schulden aan geconsolideerde deelnemingen	**4.784**	4.568
	7.111	6.936

Voor de fair value van de obligatieleningen en de daaraan verbonden rentederivaten, zie noot 24 van de toelichting op de geconsolideerde overzichten.

Obligatieleningen

	2006	2005
5 3/8% 1998/08	**513**	513
5 5/8% 2002/09	**1.051**	1.064
4 1/4% 2003/11	**763**	791
	2.327	2.368

Schulden aan geconsolideerde deelnemingen

Schulden aan deze deelnemingen hebben geen vast aflossingsschema. De over deze schulden berekende rente bedroeg in 2006 gemiddeld 3,9% (2005: 2,8%).

Noot *h*

Overige kortlopende schulden

	2006	2005
Schulden aan geconsolideerde deelnemingen	**22**	13
Leningen van niet-geconsolideerde deelnemingen	**12**	7
Overige schulden	**52**	55
	86	75

Akzo Nobels Euro commercial paper-programma had ultimo 2006 een maximum van EUR 1,5 miljard (ultimo 2005: EUR 1,5 miljard). Zowel ultimo 2006 als ultimo 2005 was er geen commercial paper geplaatst.

Noot *i*

Financiële instrumenten

Op 31 december 2006 beschikte Akzo Nobel NV over uitstaande termijncontracten om valuta's te kopen voor in totaal EUR 774 mln (op 31 december 2005: EUR 1,0 miljard), terwijl contracten om valuta's te verkopen in totaal EUR 804 mln bedroegen (op 31 december 2005: EUR 1,0 miljard). Deze contracten hebben voornamelijk betrekking op Amerikaanse dollars, Zweedse kronen, Noorse kronen, het Britse pond sterling, en de Japanse yen, en hadden alle een looptijd tot één jaar. Deze contracten compenseerden de valutacontracten die werden afgesloten met de groepsmaatschappijen en de fair value-aanpassingen worden in het resultatenoverzicht verantwoord ter compensatie van de fair value-aanpassingen verantwoord door de groepsmaatschappijen.

Voor rentederivaten afgesloten door Akzo Nobel NV, zie noot 24 van de toelichting op de geconsolideerde overzichten.

Noot *j*

Niet uit de balans blijkende verplichtingen

Akzo Nobel NV is hoofd van de Nederlandse fiscale eenheid Akzo Nobel NV en is daarom aansprakelijk voor de schulden van de volledige fiscale eenheid.

Akzo Nobel NV heeft verklaringen van hoofdelijke aansprakelijkheid afgegeven voor uit rechtshandelingen van bepaalde Nederlandse geconsolideerde deelnemingen voortvloeiende schulden. Deze schulden bedroegen ultimo 2006 in totaal EUR 0,7 miljard (ultimo 2005: EUR 1 miljard) en zijn opgenomen in de geconsolideerde balans. Daarnaast bedroegen de op 31 december 2006 afgegeven garanties ten behoeve van geconsolideerde deelnemingen EUR 1,4 miljard (ultimo 2005: EUR 1,9 miljard), inclusief de garanties die Akzo Nobel NV heeft afgegeven om een aantal Ierse deelnemingen[1] 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 25 van de toelichting op de geconsolideerde overzichten. De garanties in verband met geassocieerde deelnemingen bedroegen EUR 5 mln (2005: EUR 3 mln).

Arnhem, 28 februari 2007

De Raad van Bestuur	De Raad van Commissarissen
Hans Wijers	Maarten van den Bergh
Leif Darner	Karel Vuursteen
Rob Frohn	Virginia Bottomley
	Dolf van den Brink
	Uwe-Ernst Bufe
	Antony Burgmans
	Abraham Cohen
	Louis R. Hughes
	Kees van Lede
	Alain Mérieux

[1] Deze deelnemingen zijn Organon Ireland Limited, Nourypharma Ireland Limited, Intervet Ireland Limited, 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 Permoglaze (Ireland) Limited en The Walpamur Company (Ireland) Limited.

Accountantsverklaring

Aan de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Akzo Nobel NV

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport op pagina 78 tot en met 121, opgenomen jaarrekening 2006 van Akzo Nobel NV te Arnhem gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2006, winst- en verliesrekening, overzicht van wijzigingen in het vermogen en overzicht van kasstromen over 2006 alsmede uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2006 en de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2006 met de toelichting.

Verantwoordelijkheid van de Raad van 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 verslag van de Raad van Bestuur 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 controle-werkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het interne beheersingssysteem van de vennootschap. Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die de Raad van Bestuur van de vennootschap heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.
Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Akzo Nobel NV per 31 december 2006 en van het resultaat en de kasstromen over 2006 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Akzo Nobel NV per 31 december 2006 en van het resultaat over 2006 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften en/ of voorschriften van regelgevende instanties

Op grond van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e BW melden wij dat het verslag van de Raad van Bestuur zoals opgenomen pagina 12 tot en met 17, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Arnhem, 28 februari 2007

KPMG ACCOUNTANTS NV

A.M. van Drunen Littel RA

Statutaire bepalingen inzake winstbestemming en uitkeringen

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: zes procent 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 809 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 768 en op gewone aandelen van EUR 344 mln zal worden uitgekeerd.
Bij aanvaarding van dit voorstel ontvangen de houders van gewone aandelen een dividend van EUR 1,20 per aandeel van EUR 2, waarvan reeds EUR 0,30 als interim-dividend is uitgekeerd. Het slotdividend van EUR 0,90 zal met ingang van 7 mei 2007 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, waarmee voldaan wordt aan artikel 10 van bijlage X van hoofdstuk A-2.7 van Boek II van het AEX-fondsenreglement.

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.

Historisch overzicht

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

	IFRS			NL GAAP [1]						
In EUR mln	**2006**	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
Totale omzet	**13.737**	13.000	12.833	13.106	14.059	14.158	14.069	14.471	12.504	10.931
Bedrijfsresultaat	**1.462**	1.486	1.527	1.064	1.362	1.198	1.487	525	982	1.038
Financieringsbaten en -lasten	**–111**	–156	–144	–166	–204	–257	–245	–245	–179	–93
Belastingen over het resultaat	**–258**	–338	–412	–254	–335	–294	–395	–106	–278	–298
Resultaat geassocieerde deelnemingen	**89**	6	10	7	30	55	143	40	23	54
Periodewinst	**1.182**	998	981	651	853	702	990	214	548	701
Aandeel van derden, ten gunste van minderheidsaandeelhouders	**–29**	–37	–36	–49	–35	–31	–43	–25	–16	–17
Nettoresultaat, ten gunste van de aandeelhouders	**1.153**	961	945	602	818	671	947	189	532	684
EBITDA	**2.014**	2.055	2.092	1.716	2.043	1.872	2.151	1.296	1.660	1.635
Aantal gewone aandelen, in miljoenen stuks, ultimo	**287,0**	285,8	285,8	285,7	285,7	285,9	285,9	285,9	285,3	285,2
Dividend	**344**	343	343	343	343	343	343	286	278	275
In EUR per gewoon aandeel										
Nettoresultaat	**4,02**	3,36	3,31	2,11	2,86	2,35	3,31	0,66	1,86	2,40
Dividend	**1,20**	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,00	0,98	0,97
Eigen vermogen	**14,44**	11,95	9,12	8,76	7,34	10,07	9,42	7,28	7,36	14,58
Aantal medewerkers ultimo	**61.900**	61.300	61.400	64.600	67.900	66.300	68.400	68.000	85.900	68.900
Salarissen, lonen en sociale lasten	**3.358**	3.221	3.216	3.505	3.552	3.416	3.285	3.777	3.368	2.969
Idem in % van de totale omzet	**24,4**	24,8	25,1	26,7	25,3	24,1	23,3	26,1	26,9	27,2
Verhoudingsgetallen										
Bedrijfsresultaat in % van de totale omzet	**10,6**	11,4	11,9	8,1	9,7	8,5	10,6	3,6	7,9	9,5
Bedrijfsresultaat in % van het geïnvesteerd vermogen	**18,2**	19,3	20,0	12,7	15,1	12,8	16,7	5,9	12,1	15,1
Nettoresultaat in % van het eigen vermogen	**30,5**	32,0	40,6	26,2	32,9	24,1	39,7	9,0	17,0	17,7
Interestdekking	**13,2**	9,5	10,6	6,4	6,7	4,7	6,1	2,1	5,5	11,2
EBITDA-dekking	**18,1**	13,2	14,5	10,3	10,0	7,3	8,8	5,3	9,3	17,6
Beurskoers										
Hoogste	**49,41**	40,18	33,79	32,44	54,50	57,85	59,15	52,40	58,58	42,84
Laagste	**38,30**	30,82	24,87	16,00	27,25	33,73	37,30	30,00	25,87	26,29
Ultimo	**46,18**	39,15	31,38	30,60	30,23	50,15	57,20	49,80	38,80	39,66

[1] De cijfers over 1997 – 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.

Akzo Nobel

Geconsolideerde balans

	IFRS			NL GAAP [1]						
In EUR mln, 31 december	**2006**	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
Materiële vaste activa	**3.346**	3.432	3.535	3.967	4.402	4.568	4.501	4.435	5.311	4.420
Immateriële vaste activa	**682**	488	448	590	629	508	388	326	166	133
Financiële vaste activa	**1.706**	1.800	1.418	1.866	2.217	1.895	2.000	1.878	1.401	880
Totaal vaste activa	**5.734**	5.720	5.401	6.423	7.248	6.971	6.889	6.639	6.878	5.433
Voorraden	**2.042**	1.987	1.978	2.133	2.206	2.270	2.267	2.091	2.291	1.835
Vorderingen	**2.919**	2.910	2.761	2.671	2.815	3.229	3.135	2.981	2.823	2.267
Liquide middelen	**1.871**	1.486	1.811	727	520	455	416	932	536	317
Activa aangehouden voor verkoop	**219**	322								
Totaal vlottende activa	**7.051**	6.705	6.550	5.531	5.541	5.954	5.818	6.004	5.650	4.419
Totaal activa	**12.785**	12.425	11.951	11.954	12.789	12.925	12.707	12.643	12.528	9.852
Eigen vermogen van Akzo Nobel NV	**4.144**	3.415	2.605	2.502	2.098	2.878	2.694	2.082	2.101	4.158
Aandeel van derden	**119**	161	140	140	137	138	159	154	190	118
Totaal vermogen	**4.263**	3.576	2.745	2.642	2.235	3.016	2.853	2.236	2.291	4.276
Voorzieningen	**2.132**	2.210	2.877	3.333	3.855	2.400	2.279	2.110	2.178	1.668
Langlopende leningen	**2.551**	2.702	2.392	2.717	2.797	2.235	2.729	2.678	2.672	914
Overige langlopende verplichtingen	**181**	183	200	590	513	560	518	322	404	295
Totaal langlopende passiva	**4.864**	5.095	5.469	6.640	7.165	5.195	5.526	5.110	5.254	2.877
Kortlopende leningen	**410**	357	560	441	979	2.267	1.967	2.803	2.663	778
Kortlopende verplichtingen	**2.652**	2.571	2.677	2.231	2.410	2.447	2.361	2.494	2.320	1.921
Kortlopend deel van de voorzieningen	**571**	766	500							
Passiva aangehouden voor verkoop	**25**	60								
Totaal kortlopende passiva	**3.658**	3.754	3.737	2.672	3.389	4.714	4.328	5.297	4.983	2.699
Totaal vermogen en passiva	**12.785**	12.425	11.951	11.954	12.789	12.925	12.707	12.643	12.528	9.852
Geïnvesteerd vermogen:										
Van geconsolideerde maatschappijen	**8.060**	8.007	7.145	8.117	8.692	9.395	9.257	8.573	9.206	7.035
In geassocieerde deelnemingen	**177**	301	318	353	491	575	673	644	466	579
Totaal	**8.237**	8.308	7.463	8.470	9.183	9.970	9.930	9.217	9.672	7.614
Materiële vaste activa:										
Investeringen	**529**	514	551	581	689	822	725	797	819	641
Afschrijvingen	**501**	528	540	599	622	635	631	740	661	587
Kengetallen:										
Totale omzet/geïnvesteerd vermogen	**1,71**	1,68	1,68	1,56	1,55	1,52	1,58	1,51	1,54	1,59
Gearing	**0,26**	0,44	0,42	0,92	1,46	1,34	1,50	2,03	2,09	0,32
Vermogen/vaste activa	**0,74**	0,62	0,51	0,41	0,31	0,43	0,41	0,34	0,33	0,79
Voorraden en vorderingen/kortlopende verplichtingen	**1,87**	1,90	1,77	2,15	2,08	2,25	2,29	2,03	2,20	2,14

[1] De cijfers over 1997 – 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.

[Voor verklaring van gebruikte begrippen en kengetallen zie pag 132.]

Historisch overzicht

Segmentinformatie

	IFRS								
In EUR mln	**2006**	2005	2004						
Organon									
Totale omzet	**2.611**	2.425	2.344						
Bedrijfsresultaat	**354**	415	275						
Geïnvesteerd vermogen [2]	**1.579**	1.781	1.628						
Bedrijfsresultaat									
– in % van de totale omzet	**13,6**	17,1	11,7						
– in % van het geïnvesteerd vermogen	**21,1**	24,3	16,1						
EBITDA	**475**	541	393						
Investeringsuitgaven	**103**	95	103						
Gemiddeld aantal medewerkers	**14.000**	14.200	14.700						
Intervet									
Totale omzet	**1.125**	1.094	1.027						
Bedrijfsresultaat	**219**	238	184						
Geïnvesteerd vermogen [2]	**949**	883	798						
Bedrijfsresultaat									
– in % van de totale omzet	**19,5**	21,8	17,9						
– in % van het geïnvesteerd vermogen	**23,9**	28,3	23,5						
EBITDA	**278**	292	230						
Investeringsuitgaven	**55**	54	54						
Gemiddeld aantal medewerkers	**5.300**	5.300	5.300						
				NL GAAP [1]					
				2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
Pharma										
Totale omzet				3.600	4.061	4.085	3.898	2.904	2.345	2.111
Bedrijfsresultaat				538	747	869	857	566	461	409
Geïnvesteerd vermogen [2]				2.506	2.475	2.558	2.367	2.081	1.399	1.243
Bedrijfsresultaat										
– in % van de totale omzet				14,9	18,4	21,3	22,0	19,5	19,7	19,4
– in % van het geïnvesteerd vermogen				27,8	30,5	33,7	34,4	35,4	34,9	35,2
EBITDA				714	927	1.033	1.024	706	566	499
Investeringsuitgaven				210	297	317	214	199	173	107
Gemiddeld aantal medewerkers				21.300	21.700	21.000	21.200	18.300	16.200	15.500

[1] De cijfers over 1997 – 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] Ultimo jaar.

	IFRS			NL GAAP [1]						
In EUR mln	**2006**	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
Coatings										
Totale omzet	**6.209**	5.555	5.237	5.162	5.444	5.522	5.501	5.203	4.517	3.568
Bedrijfsresultaat	**604**	384	406	369	424	204	413	416	347	291
Geïnvesteerd vermogen [2]	**2.653**	2.259	2.067	2.043	2.221	2.351	2.279	2.158	2.136	1.409
Bedrijfsresultaat										
– in % van de totale omzet	**9,7**	6,9	7,8	7,1	7,8	3,7	7,5	8,0	7,7	8,2
– in % van het geïnvesteerd vermogen	**24,6**	17,8	19,8	19,4	19,4	17,6	19,2	18,9	20,0	22,6
EBITDA	**744**	519	529	516	577	362	560	560	467	392
Investeringsuitgaven	**135**	112	122	124	128	176	161	151	174	116
Gemiddeld aantal medewerkers	**30.700**	29.000	28.700	29.000	28.800	29.700	29.700	30.100	27.200	21.600
Chemicals										
Totale omzet	**3.809**	3.890	4.317	4.473	4.679	4.680	4.814	4.217	3.723	3.756
Bedrijfsresultaat	**362**	312	869	257	270	141	389	392	270	394
Geïnvesteerd vermogen [2]	**1.960**	2.291	2.048	2.604	2.893	3.176	3.108	2.841	2.700	2.776
Bedrijfsresultaat										
– in % van de totale omzet	**9,5**	8,0	20,1	5,7	5,8	3,0	8,1	9,3	7,3	10,5
– in % van het geïnvesteerd vermogen	**17,0**	14,4	40,8	12,4	12,1	11,4	15,7	14,0	12,2	12,7
EBITDA	**583**	553	1.141	575	603	481	725	693	544	651
Investeringsuitgaven	**231**	252	269	241	251	315	338	315	298	277
Gemiddeld aantal medewerkers	**10.500**	11.600	13.600	14.900	15.300	15.800	16.000	15.300	14.700	15.000
Acordis/Fibers										
Totale omzet								2.242	1.947	1.606
Bedrijfsresultaat								–830	–	–27
Geïnvesteerd vermogen [2]									1.682	1.144
Bedrijfsresultaat										
– in % van de totale omzet								–37,0	–	–1,7
– in % van het geïnvesteerd vermogen								–6,4	1,4	–0,2
EBITDA								–672	132	83
Investeringsuitgaven								107	135	83
Gemiddeld aantal medewerkers								17.400	16.100	13.700

[1] De cijfers over 1997 – 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] Ultimo jaar.

[Voor verklaring van gebruikte begrippen en kengetallen zie pag 132.]

Historisch overzicht

Gegevens per regio

	IFRS			NL GAAP [1]		IFRS			NL GAAP [1]	
In EUR mln	**2006**	2005	2004	2003	2002	**2006**	2005	2004	2003	2002
	Nederland					**VS en Canada**				
Totale omzet naar bestemming	**915**	862	844	825	816	**2.711**	2.400	2.445	2.944	3.723
Totale omzet naar herkomst	**2.072**	2.459	2.748	2.546	2.662	**2.732**	2.116	2.221	2.604	3.318
Bedrijfsresultaat	**25**	474	446	171	179	**248**	–67	60	94	100
Investeringsuitgaven	**179**	179	189	173	197	**70**	51	52	81	177
Geïnvesteerd vermogen [2]	**2.405**	2.229	2.060	2.354	2.062	**1.571**	1.534	1.405	1.627	2.158
Aantal medewerkers [2]	**11.100**	11.600	11.300	12.700	13.000	**8.800**	8.200	8.400	9.500	10.600
	Duitsland					**Latijns-Amerika**				
Totale omzet naar bestemming	**1.209**	1.238	1.165	1.147	1.084	**924**	830	729	704	767
Totale omzet naar herkomst	**1.208**	1.152	1.050	1.088	1.051	**747**	626	493	470	506
Bedrijfsresultaat	**87**	144	159	73	34	**120**	85	133	60	96
Investeringsuitgaven	**24**	25	23	27	36	**23**	42	61	18	31
Geïnvesteerd vermogen [2]	**471**	539	486	619	642	**407**	448	304	259	265
Aantal medewerkers [2]	**4.000**	4.100	4.100	4.100	4.700	**4.400**	4.400	4.400	4.600	4.700
	Zweden					**Azië**				
Totale omzet naar bestemming	**523**	516	509	510	517	**1.755**	1.590	1.536	1.453	1.513
Totale omzet naar herkomst	**1.284**	1.237	1.155	1.102	1.184	**1.440**	1.231	1.087	1.022	1.064
Bedrijfsresultaat	**98**	137	33	66	95	**241**	192	175	125	140
Investeringsuitgaven	**78**	65	60	55	36	**43**	32	47	81	41
Geïnvesteerd vermogen [2]	**574**	604	530	555	585	**583**	661	550	567	598
Aantal medewerkers [2]	**3.900**	3.900	4.000	4.300	4.500	**10.300**	9.800	9.200	9.000	8.800
	Verenigd Koninkrijk					**Overige regio's**				
Totale omzet naar bestemming	**781**	809	833	840	963	**674**	680	650	665	668
Totale omzet naar herkomst	**798**	754	848	798	911	**383**	356	310	321	290
Bedrijfsresultaat	**24**	–59	–57	–93	75	**40**	53	46	59	52
Investeringsuitgaven	**20**	31	29	26	25	**7**	8	9	10	10
Geïnvesteerd vermogen [2]	**438**	492	363	760	947	**155**	236	221	224	215
Aantal medewerkers [2]	**3.900**	4.100	4.200	4.600	4.900	**2.100**	2.300	2.300	2.300	2.300
	Overige Europese landen									
Totale omzet naar bestemming	**4.245**	4.075	4.122	4.018	4.008					
Totale omzet naar herkomst	**3.073**	3.069	2.921	3.155	3.073					
Bedrijfsresultaat	**579**	527	532	509	591					
Investeringsuitgaven	**85**	81	81	110	136					
Geïnvesteerd vermogen [2]	**1.456**	1.264	1.226	1.152	1.220					
Aantal medewerkers [2]	**13.400**	12.900	13.500	13.500	14.400					

[1] De cijfers over 1997 – 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] Ultimo jaar.

[Voor verklaring van gebruikte begrippen en kengetallen zie pag 132.]

Index

Aandeelhouder, informatie [06]
Accountantsverklaring [122]
Akzo Nobel Art Foundation [63]
Akzo Nobel in het kort [02]
Antitrustzaken [109]
Auditcommissie [21, 70]

Base Chemicals [40]
Belangrijkste ontwikkelingen [04]
Belastingen [93, 98]
Bericht van de Raad van Commissarissen [20]
Business principles [131]

Car Refinishes [34]
Chemicals [36]
Company Statement [binnenomslag]
Corporate governance [66]
Corporate Social Responsibility [62]

Decorative Coatings Europe [25]
Decorative Coatings International [27]
Definities [132]
Dividendvoorstel [17]

Eigen vermogen [118]
Economic Value Added (EVA) [15]

Financiële instrumenten [106]
Financiële kalender [130]
Financiële vaste activa [97]
Functional Chemicals [42]

Geassocieerde deelnemingen [99]
Geconsolideerd overzicht van kasstromen [16, 88]
Geconsolideerde balans [87]
Geconsolideerde winst- en verliesrekening [86]
Grondslagen voor de Jaarrekening [78]

Handels- en andere verplichtingen [105]
Handels- en andere vorderingen [100]
Highlights [01]
Historisch overzicht, 10 jaar [124-127]

Immateriële vaste activa [96]
Incidentele posten [14, 92]
Industrial Finishes [28]
Interne controleprocedures [17]
Intervet [56]

Kengetallen [12]
Koersen van belangrijke vreemde valuta [78]

Leningen [105]
Liquide middelen [100]

Marine & Protective Coatings [32]
Materiële vaste activa [95]
Medewerkers: mutaties [15]
Medewerkers: gemiddeld aantal [94]
Medewerkers: salarissen, lonen
en sociale lasten [94]
Milieuzaken en voorzieningen [109]
Mutaties in geconsolideerde belangen [90]

Nominatiecommissie [21]

Omzet: analyse ontwikkeling [13]
Onze medewerkers [60]
Optierechten, uitstaande [119]
Organon [48]

Pensioenen [101-104]
Pijplijn Organon [51]
Polymer Chemicals [46]
Powder Coatings [30]
Profiel [binnenomslag]
Pulp & Paper Chemicals [39]

Raad van Bestuur [11]
Raad van Bestuur, wijzigingen [21]
Raad van Commissarissen [18]
Raad van Commissarissen, samenstelling [20]
Regio, gegevens [128]
Remuneratieverslag [73]
Remuneratiiecommissie [21]
Risicomanagement [64]

Sarbanes-Oxley wet [66]
Segmentinformatie [14, 91]
Stemmen op afstand (proxy voting) [71]
Strategie [10]
Surfactants [44]

Technology & Engineering [47]

Valutarisicobeheer [106]
Vermogen, wijzigingen [89]
Verslag van de Raad van Bestuur [12]
Verwachtingen [17]
Voorbehoud [130]
Voorraden [100]
Voorwaardelijke en niet uit de
balans blijkende verplichtingen [109]
Voorwoord van de voorzitter [08]
Voorzieningen [101]

Winstbestemming [123]
Winst per aandeel [86, 101]

Financiële kalender

Bericht over het 1e kwartaal 2007
24 april 2007

Algemene Vergadering van Aandeelhouders
25 april 2007

Beursnotering ex slotdividend 2006
27 april 2007

Betaalbaarstelling slotdividend 2006
7 mei 2007
Bericht over het 2e kwartaal 2007
24 juli 2007 *

Bericht over het 3e kwartaal 2007
23 oktober 2007 *

Beursnotering ex interim-dividend 2007
24 oktober 2007 *

Betaalbaarstelling interim-dividend 2007
31 oktober 2007 *

* Voorlopig

Voorbehoud*

Dit jaarverslag bevat informatie met betrekking tot belangrijke onderwerpen zoals Akzo Nobels groeistrategie, toekomstige financiële resultaten, marktposities, productontwikkeling, farmaceutische producten in de pijplijn en productgoedkeuringen. Dergelijke informatie moet met het nodige voorbehoud worden beschouwd, waarbij men zich moet realiseren dat veel factoren de geprojecteerde en werkelijke resultaten kunnen doen afwijken. Zulke factoren zijn onder meer prijsfluctuaties, valutakoersschommelingen, de voortgang bij de ontwikkeling van geneesmiddelen, klinische tests en goedkeuring door de betreffende instanties, 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. Voor een meer gedetailleerde toelichting van de risicofactoren met betrekking tot onze activiteiten zie ons 'Annual Report on Form 20-F', dat is gedeponeerd bij de Securities and Exchange Commission in de VS. 'Form 20-F' kunt u bekijken via onze website www.akzonobel.com. Het 'Annual Report on Form 20-F' over 2006 verschijnt in het tweede kwartaal van 2007.

** Conform de U.S. Private Securities Litigation Reform Act 1995.*

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 NV 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 'Operationele activiteiten' 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.

Business principles

Kernwaarden
Akzo Nobel wil voldoen aan hoge eisen met betrekking tot gedrag en prestatie, 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.

Wij zetten ons in voor het succes van onze afnemers en voelen ons daarbij verantwoordelijk om in termen van prijs en kwaliteit hoogwaardige producten en diensten te leveren die voldoen aan hoge gezondheids-, veiligheids-, en milieueisen.

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

Wij willen een aantrekkelijke werkomgeving voor onze medewerkers tot stand brengen. In dit verband dragen wij 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 wij het tot onze verantwoordelijkheid om elke vorm van intimidatie en van uitbuiting door kinderarbeid te verbieden.

Wij voeren onze activiteiten uit op maatschappelijk verantwoorde wijze. Dit betekent dat wij ons houden aan de wetten van de landen waarin wij opereren en dat wij – in lijn met de legitieme rol van het bedrijfsleven – fundamentele mensenrechten ondersteunen. In het kader van onze inzet voor duurzame ontwikkeling, besteden wij adequate aandacht aan gezondheids-, veiligheids- en milieuvraagstukken.

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 zal fel maar eerlijk concurreren, 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.

Definities

Totale omzet bestaat uit omzet van goederen en diensten, en royaltyinkomsten.

Autonome omzetgroei wordt gedefiniëerd als de mutatie van de totale omzet door gewijzigde afzet en verkoopprijzen. Deze is exclusief de effecten van valuta's, acquisities en desinvesteringen.

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)
Bedrijfsresultaat

EBIT-marge is het bedrijfsresultaat (EBIT) als percentage van de totale omzet.

EBITDA
EBIT vóór afschrijvingen

Incidentele posten omvatten bijzondere baten, resultaten op desinvesteringen, herstructureringslasten en bijzondere waarde-verminderingen en kosten in verband met grote juridische, antitrust- en milieuzaken.

Winst per aandeel
Nettoresultaat gedeeld door het gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen in het boekjaar

Eigen vermogen per aandeel
Eigen vermogen van Akzo Nobel NV gedeeld door het aantal uitstaande gewone aandelen per 31 december

Geïnvesteerd vermogen
Totaal activa minus liquide middelen en minus kortlopende verplichtingen

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

Gearing
Netto rentedragende leningen gedeeld door totaal vermogen

Netto rentedragende leningen
Langlopende leningen plus kortlopende leningen minus liquide middelen

Interestdekking
EBIT gedeeld door financieringslasten

EBITDA-dekking
EBITDA gedeeld door financieringslasten

Bij de berekening van de verhoudingsgetallen wordt voor het geïnvesteerd vermogen en voor het eigen vermogen het gemiddelde van de bedragen aan het begin en aan het einde van het jaar genomen.

Akzo Nobel NV
Velperweg 76
Postbus 9300
6800 SB Arnhem
Telefoon: (026) 366 4433
Fax: (026) 366 3250
Internet: www.akzonobel.com

Voor meer informatie:
Akzo Nobel Corporate Communications
Telefoon: (026) 366 2241
Fax: (026) 366 5850
E-mail: ACC@akzonobel.com

Akzo Nobel Investor Relations
Telefoon: (026) 366 4317
Fax: (026) 366 5797
E-mail: investor.relations@akzonobel.com

Concept, ontwerp en productie
Akzo Nobel Corporate Communications
Addison Corporate Marketing Ltd, Londen

Fotografie
Airbus Deutschland / M. Lindner
David Hannah. Foto's met dank aan de City of Melbourne.
Michael Clement
Studio Toivo Steen AB
Getty Images

Zetwerk en druk
Drukkerij Tesink bv, Zutphen

Akzo Nobel NV
Velperweg 76
Postbus 9300
6800 SB Arnhem
Telefoon: (026) 366 4433
Fax: (026) 366 3250
Internet: www.akzonobel.com

Voor meer informatie:
Akzo Nobel Corporate Communications
Telefoon: (026) 366 2241
Fax: (026) 366 5850
E-mail: info@akzonobel.com

Akzo Nobel Investor Relations
Telefoon: (026) 366 4317
Fax: (026) 366 5797
E-mail: investor.relations@akzonobel.com

Concept, ontwerp en productie
Addison Corporate Marketing Ltd, Londen
Akzo Nobel Corporate Communications

Fotografie
Airbus Deutschland / M. Lindner (pagina 33)
David Hannah. Foto's met dank aan de City of Melbourne (pagina 31)
Michael Clement (pagina 8, 11 en 18)
Studio Toivo Steen AB (pagina 38)
Overige fotografie Getty Images en Akzo Nobel

Lithografie en druk
Drukkerij Tesink BV, Zutphen



Akzo Nobel NV
Velperweg 76
Postbus 9300
6800 SB Arnhem

Tel.: +31 26 366 4433
Fax: +31 26 366 3250

E-mail: info@akzonobel.com
Internet: www.akzonobel.com