



**Koninklijke DSM N.V.**

Verkorte Nederlandstalige  
versie van het Integrated  
Annual Report 2011

HEALTH • NUTRITION • MATERIALS



**DSM**

BRIGHT SCIENCE. BRIGHTER LIVING.



# Life Sciences en Materials Sciences

DSM, de *Life Sciences* en *Materials Sciences*-onderneming.

*Our purpose is to create brighter lives for people today and generations to come. We connect our unique competences in Life Sciences and Materials Sciences to create solutions that nourish, protect and improve performance.*

DSM gebruikt zijn kennis om de kwaliteit van leven van huidige en toekomstige generaties te verbeteren. Op basis van diepgaand inzicht in belangrijke trends wereldwijd in samenlevingen en markten en bij klanten creëert DSM oplossingen voor enkele van de grote uitdagingen van de wereld. Daarmee vergroot DSM zowel zijn eigen succes als dat van klanten.

DSM ziet het creëren van gedeelde waarde voor alle stakeholders, nu en in de toekomst, als basis voor continuering van zijn succes. DSM creëert die duurzame gedeelde waarde met behulp van innovaties waarmee klanten oplossingen kunnen ontwikkelen die beter zijn voor mens, milieu en economie – oplossingen voor maatschappelijke problemen, milieuproblemen en problemen van eindgebruikers. Voor klanten bestaat die waarde eruit dat zij eindgebruikers verbeterde producten kunnen aanbieden. De waarde voor de samenleving en het milieu is dat er duurzamere, veiligere, gezondere en voedzamere alternatieven beschikbaar komen, en de waarde voor DSM en zijn aandeelhouders bestaat uit sterkere groei en winstgevendheid. DSM's medewerkers ten slotte voelen zich betrokken en gemotiveerd doordat zij bijdragen aan een betere wereld en daarmee ook aan het succes van de onderneming waarvoor zij werken.

## **DSM – Bright Science. Brighter Living.™**

Koninklijke DSM N.V. is een mondiale onderneming die vanuit wetenschappelijke basis actief is op het gebied van gezondheid, voeding en materialen. Door zijn unieke competenties in *Life Sciences* en *Materials Sciences* met elkaar te verbinden bewerkstelligt DSM economische welvaart, milieuverbetering en maatschappelijke vooruitgang en creëert daarmee duurzame waarde voor al zijn stakeholders. DSM ontwikkelt innovatieve oplossingen voor voeding, bescherming en prestatieverbetering in wereldwijde markten zoals voeding en voedingssupplementen, persoonlijke verzorging, diervoeder, geneesmiddelen, medische materialen, auto's, verf, elektrotechniek en elektronica, *life protection*, alternatieve energie en biobaseerde materialen. DSM's 22.000 werknemers realiseren een netto jaaromzet van circa €9 miljard. DSM is genoteerd aan NYSE Euronext. Meer informatie is te vinden op [www.dsm.com](http://www.dsm.com).

# Kerngegevens 2011

<b>Netto-omzet, doorlopende activiteiten</b> (x miljoen)	<b>Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen, doorlopende activiteiten<sup>1</sup></b> (x miljoen)	<b>Nettowinst, doorlopende activiteiten<sup>1</sup></b> (x miljoen)	<b>Nettowinst, totaal DSM</b> (x miljoen)
€ 9.048	€ 1.296	€ 594	€ 814
<b>Middelen uit bedrijfsactiviteiten, totaal DSM</b> (x miljoen)	<b>Investerings inclusief acquisities</b> (x miljoen)	<b>Nettowinst per gewoon aandeel, totaal DSM</b>	<b>Dividend per gewoon aandeel<sup>2</sup></b>
€ 882	€ 1.502	€ 4,86	€ 1,45
<b>ROCE, doorlopende activiteiten</b> (in %)	<b>Omzet uit innovatie in % van totale omzet</b>	<b>Omzet in snelgroeiende economieën in % van totale omzet</b>	<b>Omzet in China, doorlopende activiteiten</b> (x USD miljoen)
14,0	18	39	2.002
<b>ECO+ producten in % van innovatiepijplijn, totaal DSM</b>	<b>ECO+ producten in % van lopende activiteiten, totaal DSM</b> (ultimo jaar)	<b>Energieverbruik, doorlopende activiteiten</b> (in PetaJoule)	<b>Waterverbruik, doorlopende activiteiten</b> (in miljoen m <sup>3</sup> )
94	41	44	157
<b>Broeikasgasemissies, totaal DSM</b> (x miljoen ton)	<b>Personeel</b> (ultimo jaar)	<b>Personeelsbetrokkenheid - positieve score</b> (in %)	<b>Frequentie-index rapporteerbare ongevallen</b> (per 100 DSM medewerkers en contractors)
4,6	22.224	71	0,53

<sup>1</sup> Vóór bijzondere posten

<sup>2</sup> Nog goed te keuren door de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders

# Inhoud

2	DSM in vogelvlucht	36	Verslag van de Raad van Commissarissen
4	Brief van de Voorzitter	36	Verslag Raad van Commissarissen
7	Koninklijke DSM N.V. - Bright Science. Brighter Living.™	40	Beloningsbeleid Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen
9	Verslag van de Raad van Bestuur	50	Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur
9	Belangrijkste ontwikkelingen in 2011	52	Waar het toch nog misging in 2011
11	DSM in motion: <i>driving focused growth</i>	54	Informatie over het aandeel DSM
16	Duurzaamheid	58	Verkorte jaarrekening
19	Stakeholder engagement	58	Geconsolideerde jaarrekening
26	Corporate governance en risicomanagement		
26	Inleiding		
28	Nederlandse corporate governance code		
29	Besturingsmodel		
30	Risicomanagement		

## Toekomstgerichte uitspraken

Dit document kan toekomstgerichte uitspraken bevatten met betrekking tot de toekomstige (financiële) resultaten en positie van DSM. Dergelijke uitspraken zijn gebaseerd op huidige verwachtingen, inschattingen en prognoses van DSM en de informatie die de onderneming momenteel ter beschikking staat. Voorbeelden van toekomstgerichte uitspraken zijn expliciete of impliciete uitspraken met betrekking tot de strategie van de onderneming, schattingen van omzetgroei, financiële resultaten, kostenbesparingen en toekomstige ontwikkelingen in bestaande activiteiten alsmede de impact van toekomstige acquisities, en de financiële positie van de onderneming. Deze uitspraken kunnen inschattingen zijn die het management heeft gemaakt op basis van informatie afkomstig van gespecialiseerde bureaus of adviseurs.

DSM waarschuwt de lezer dat dergelijke uitspraken onderhevig zijn aan bepaalde risico's en onzekerheden die moeilijk zijn in te schatten. Men dient dan ook te beseffen dat de feitelijke resultaten en posities van de onderneming door allerlei factoren materieel kunnen afwijken van de uitspraken. Deze factoren zijn onder meer de volgende (de lijst is niet volledig): trends en omstandigheden in de macro-economie, de markt en de bedrijfswereld, concurrentie (inclusief concurrentie uit lagekostenlanden), juridische claims, het vermogen van de onderneming om intellectuele eigendom te beschermen, veranderingen in wetgeving, veranderingen in valutakoersen en rentepercentages, veranderingen in belastingtarieven, pensioenkosten, grondstof- en energieprijzen, personeelskosten, de implementatie van de concernstrategie, het vermogen van de onderneming om acquisitiemogelijkheden te onderkennen en te realiseren en de geacquireerde bedrijven vervolgens met succes te integreren, het vermogen van de onderneming om voorgenomen desinvesteringen, besparingsoperaties, herstructureringen of voordelen te realiseren, het vermogen van de onderneming om nieuwe markten te ontwikkelen of nieuwe producten of technologieën te onderkennen, te ontwikkelen en succesvol op de markt te brengen, economische en/of politieke veranderingen en andere ontwikkelingen in de landen en markten waarin DSM actief is.

Hierdoor kunnen DSM's feitelijke toekomstige prestaties, positie en financiële resultaten materieel afwijken van de plannen, doelstellingen en verwachtingen die in dergelijke toekomstgerichte uitspraken zijn verwoord. Afgezien van wettelijke verplichtingen wijst DSM elke verplichting om de in het Integrated Annual Report gedane uitspraken te actualiseren af.

De Engelstalige versie van het Integrated Annual Report 2011 is leidend. Aan deze verkorte Nederlandstalige versie kunnen geen rechten worden ontleend.

# DSM in vogelvlucht

De activiteiten van DSM zijn ondergebracht in businessgroepen die samenhangende product/marktcombinaties vertegenwoordigen. De businessgroep-directeuren rapporteren rechtstreeks aan de Raad van Bestuur.

Voor rapportagedoeleinden zijn de activiteiten onderverdeeld in vier clusters. Daarnaast rapporteert DSM over het Innovation Center en een aantal andere activiteiten, die zijn ondergebracht in Corporate activities.

## Life Sciences

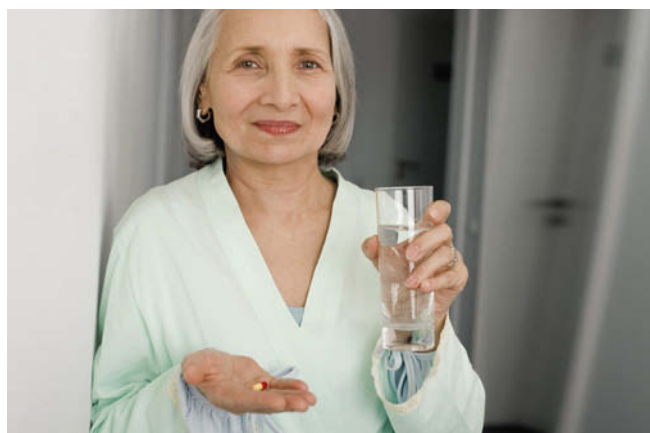
### Nutrition



#### Voortgezette waardegroei

Het cluster Nutrition bestaat uit DSM Nutritional Products (DNP) en DSM Food Specialties (DFS). De bedrijfsonderdelen op het gebied van voeding en voedingsingrediënten bedienen de markten voor voedingsmiddelen en dranken, diervoeders en persoonlijke verzorging en de farmaceutische industrie. Hun activiteiten zijn gebaseerd op een diepgaand inzicht in de behoeften van klanten en markten. Met klantspecifieke formuleringsactiviteiten op meer dan 44 locaties en een marketing/verkooporganisatie die in ruim 60 landen actief is, is *customer intimacy* een belangrijke succesfactor. De technische expertise binnen het cluster is gebaseerd op toepassingskennis en innovatie waarbij marktbehoeften worden vertaald in producten en diensten met nieuwe voordelen. De technologieën binnen het cluster Nutrition zijn breed en maken gebruik van DSM's competenties op het gebied van biotechnologie (inclusief fermentatie), chemische procestechnologie en deeltjestechnologie. DSM heeft 's werelds breedste ingrediëntenportfolio en beschikt over vooraanstaande posities in veel grote ingrediëntenmarkten voor voedings- en gezondheidsproducten voor mens en dier alsmede voor persoonlijke verzorging.

### Pharma



#### Partnerships benutten voor groei

Het cluster Pharma bevat de businessgroep DSM Pharmaceutical Products (DPP), een van 's werelds meest vooraanstaande aanbieders van *custom manufacturing* voor de farmaceutische industrie. Veel van de medicijnen die wereldwijd worden verkocht bevatten bestanddelen die door DPP zijn geproduceerd. Het cluster bevat ook DSM's belang van 50% in de joint venture DSM Sinochem Pharmaceuticals (DSP). DSP is voortgekomen uit de vroegere businessgroep DSM Anti-Infectives (DAI) en is een van de weinige producenten en aanbieders van op bèta-lactam gebaseerde werkzame bestanddelen voor geneesmiddelen die vestigingen heeft over de hele wereld en gebruikmaakt van de nieuwste productietechnieken met een kleine eco-voetafdruk.

# Materials Sciences

## Performance Materials



### Groeien via duurzame, innovatieve oplossingen

Het cluster Performance Materials omvat de businessgroepen DSM Engineering Plastics, DSM Dyneema en DSM Resins. Deze zijn gespecialiseerd in de productie van technologisch geavanceerde, hoogwaardige producten die zijn toegesneden op de wensen van de klant. De hoogwaardige materialen van DSM worden gebruikt in een breed scala aan eindmarkten: de automobiel- en luchtvaartindustrie, elektrische apparaten en elektronica, de scheepvaartindustrie, sport en vrije tijd, de verf- en coatingindustrie en de bouwsector.

## Polymer Intermediates



### Versterking van achterwaartse integratie voor DSM Engineering Plastics

Het productcluster Polymer Intermediates bestaat uit caprolactam en acrylonitril, die worden geproduceerd door DSM Fibre Intermediates (DFI). Deze producten zijn grondstoffen voor synthetische vezels en kunststoffen. Caprolactam is een belangrijke grondstof voor het door DSM Engineering Plastics geproduceerde polyamide. DFI is wereldwijd de grootste *merchant* producent van caprolactam en de op twee na grootste *merchant* producent van acrylonitril. Daarnaast produceert de businessgroep ammoniumsulfaat, natriumcyanide, cyclohexanon en diaminobutaan.

# Innovation Center

Het Innovation Center is onderdeel van de strategie DSM in motion: *driving focused growth*. Het omvat de activiteiten van het DSM Innovation Center (inclusief DSM Venturing) en de **Emerging Business Areas** (EBA's). De EBA's zijn nieuwe, innovatieve platforms voor groei op basis van het combineren van DSM's competenties op het gebied van *Life Sciences* en *Materials Sciences*.

**DSM Biomedical** ontwikkelt nieuwe oplossingen op materiaalbasis voor fabrikanten van medische hulpmiddelen en biofarmaceutische producten. Deze oplossingen bestaan uit coatings, platforms voor gecontroleerde medicijnafgifte en een breed scala aan biomedische materialen voor toepassing in

medische implantaten.

**DSM Bio-based Products & Services** creëert oplossingen voor de biologische omzetting van grondstoffen voor de productie van biogebaseerde chemische producten en materialen, en ontwikkelt technologieën die de productie van geavanceerde biobrandstoffen mogelijk moeten maken.

**DSM Advanced Surfaces** biedt oplossingen voor de ontwikkeling en toepassing van slimme coatings met prestatieverhogende en/of verfraaiende eigenschappen voor een breed scala aan industrieën en toepassingen, bijvoorbeeld in zonnepanelen en de verlichtingsindustrie.

# Brief van de Voorzitter

## Beste lezer,

Het jaar dat achter ons ligt was in veel opzichten een veelbewogen jaar, niet alleen voor onze onderneming maar voor de hele wereld. Belangrijke ontwikkelingen en gebeurtenissen zoals de Arabische lente, de Europese schuldencrisis, de tsunami in Japan en de toegenomen economische onzekerheid beheersten het nieuws. Zagen we in 2010 en de eerste helft van 2011 nog een opmerkelijk economisch herstel en groei, de tweede helft van 2011 bracht stagnatie en zelfs achteruitgang, vooral in Europa en in sommige marktsectoren.

Ondanks deze ontwikkelingen was 2011 een sterk jaar voor DSM. Het was het eerste volledige jaar in de implementatie van onze strategie DSM in motion: *driving focused growth*. Voor alle clusters en alle groeiaanjagers hebben we aanzienlijke strategische voortgang geboekt. Dit wordt geïllustreerd door de in dit verslag vermelde belangrijke ontwikkelingen met betrekking tot acquisities, groei in snelgroeiende economieën, innovatie (inclusief de ontwikkeling van nieuwe groeiplatforms) en duurzaamheid.

Met onze vorige strategie hebben we van DSM een veel evenwichtiger en sterkere onderneming gemaakt met een relatief conjunctuurbestendige portfolio op het gebied van gezondheid, voeding en materialen, een brede geografische spreiding met een sterke aanwezigheid in snelgroeiende economieën, en een solide balanspositie. Met onze strategie voor de komende jaren spelen we in op wereldwijde trends die allemaal te maken hebben met de ongekende uitdagingen waar de wereld voor staat.

De wereldbevolking zal naar verwachting toenemen van 7 miljard mensen nu tot 9 miljard in 2050. Dat gaat gepaard met vergrijzing, verstedelijking en een toename van de welvaart, waardoor de consumptie per hoofd van de bevolking stijgt en de druk op natuurlijke hulpbronnen groter wordt. Dit alles komt samen in drie belangrijke mondiale maatschappelijke trends: een wereldwijde demografische verschuiving, uitdagingen op het gebied van klimaat en energiegebruik en een toenemende focus op gezondheid en welzijn voor iedereen.

Deze trends beïnvloeden onze planeet, de samenleving en onze markten op verschillende manieren. Zij geven richting aan de inspanningen van onze klanten om nu en in de toekomst te voorzien in onvervulde behoeften, waarvoor wij innovatieve en duurzame oplossingen willen leveren.

De strategie waarmee wij inspelen op deze trends en behoeften wordt ondersteund door vier groeiaanjagers: Snelgroeiende Economieën, Innovatie, Duurzaamheid en Acquisities &

Partnerships. In 2011 hebben we op alle vier deze terreinen voortgang geboekt.

We hebben onze omzet en onze aanwezigheid in de nieuwe opkomende snelgroeiende economieën vergroot; deze economieën zijn nu verantwoordelijk voor bijna 40% van onze totale omzet. Ook hebben we een deel van onze topmanagementfuncties overgebracht van Europa naar andere regio's, vooral naar Azië.

Onze voortgaande investeringen in innovatie werpen vruchten af. De *Emerging Business Areas* DSM Biomedical en DSM Bio-based Products & Services ontwikkelen zich goed tot nieuwe groeiplatforms voor DSM. We liggen ook op koers als het gaat om de omzet uit innovatie als percentage van de totale omzet. In 2011 bedroeg dit percentage 18%.

We hebben vrijwel al onze duurzaamheidsdoelstellingen behaald. Voor de zesde keer in acht jaar behaalden we de nummer 1-positie in onze sector volgens de Dow Jones Sustainability World Index. Daarnaast zien we dat duurzaamheid niet alleen een kernwaarde is en een middel om op een verantwoorde manier een bijdrage aan de samenleving te leveren, maar ook steeds meer een *business driver* wordt.

We hebben in 2011 met succes de acquisitie en integratie van Martek voltooid en de joint venture van DSM Anti-Infectives met Sinochem opgestart, om slechts twee hoogtepunten op het gebied van Acquisities & Partnerships te noemen.

Ondanks de tegenwind waarmee we in 2011 te maken hadden, vooral als gevolg van de sterke Zwitserse frank, de relatief hoge grondstofprijzen en het onzekere economische klimaat, behaalden we zeer goede operationele en financiële resultaten. De EBITDA was met bijna € 1,3 miljard het op een na hoogste resultaat ooit en een goede opstap naar het behalen van onze doelstellingen voor de middellange termijn. Onze Nutrition-business presteerde zeer goed. In het cluster Pharma namen we belangrijke strategische stappen, maar de resultaten van het cluster moeten verbeteren. Ons cluster Performance Materials boekte goede vooruitgang ten opzichte van 2010, hoewel het met name in het laatste gedeelte van 2011 te maken kreeg met de effecten van het onzekere economische klimaat in de wereld en met name in de Eurozone. Ons cluster Polymer Intermediates behaalde in 2011 een buitengewoon goed resultaat.



We maakten in het verslagjaar ook goede vorderingen met ons cultuur- en organisatieveranderingsproces. Door de hele DSM-organisatie heen zien we een meer divers personeelsbestand, niet alleen in termen van man/vrouw verhouding, maar ook in termen van nationaliteit en verschillende achtergronden. De hogere mate van diversiteit en inclusiviteit zal samen met de *DSM Change Agenda* – gericht op meer externe oriëntatie, resultaatverantwoordelijkheid en inspirerend leiderschap – de cultuur creëren die we nodig hebben om onze strategische doelstellingen op een duurzame manier te behalen, in versneld tempo en volgens de *One DSM*-benadering.



De Raad van Bestuur (van links naar rechts): Stefan Doboczky, Stephan Tanda, Feike Sijbesma (CEO/Voorzitter), Nico Gerardu, Rolf-Dieter Schwalb (CFO)

Een ander hoogtepunt in 2011 was de succesvolle introductie van het nieuwe DSM-merk. Al onze medewerkers kregen bij die gelegenheid een speciale introductiefilm te zien, waarin onze *One DSM*-filosofie indringend voor het voetlicht werd gebracht. Met deze film sleepten we later in het jaar een aantal prijzen in de wacht. Daarnaast ontvingen we nog veel andere vormen van erkenning, waaronder de George Washington Carver Award for Innovation in Industrial Biotechnology en de door de Verenigde Naties ondersteunde Leaders of Change Award.

Op het gebied van veiligheid is verdere verbetering nodig. Met grote verslagenheid moeten wij melden dat in 2011 een medewerker van een onderaannemer van DSM op tragische wijze om het leven is gekomen. Op 13 september verloor een elektriciën van de firma Austin Industrial het leven tijdens werkzaamheden aan een hoogspanningsstation bij het kort daarvoor door DSM gekochte South Center terrein in Augusta (Georgia, VS). En op 28 juli vond er in de DSM-AGI Xinhua-fabriek in Tainan (Taiwan) een gaswolkexplosie plaats, waarna brand uitbrak. Hierbij raakten zeven medewerkers gewond, waarvan twee ernstig. Deze tragische ongevallen en een aantal andere ernstige incidenten in 2011 hebben ons doen besluiten een Veiligheidsdag te organiseren waarop we alle medewerkers wereldwijd vroegen om extra aandacht te besteden aan de DSM Life Saving Rules waarvan de implementatie in 2011 werd versterkt. Op deze dag bespraken alle DSM-medewerkers hun veiligheidssituatie en hoe deze verder kon worden verbeterd.

Wij blijven onze strategie en onze activiteiten onverminderd afstemmen op de principes van het Global Compact van de Verenigde Naties. Wij zijn er trots op dat de transparantie waarmee wij rapporteren over duurzaamheid eens te meer tot uitdrukking is gekomen in de realisatie van de GRI A+ status voor het tweede Integrated Annual Report.

Het jaar 2012 is net begonnen. We zijn ons ervan bewust dat er nog steeds risico's blijven bestaan ten aanzien van de wereldwijde macro-economische vooruitzichten en dat Europa en enkele van onze eindmarkten, vooral de bouw, zwaktes blijven vertonen. We zijn echter van mening dat we er dankzij onze relatief conjunctuurbestendige portfolio op het gebied van gezondheid, voeding en materialen, onze brede geografische spreiding met een significante aanwezigheid in snelgroeiende economieën en onze sterke balans goed voorstaan om onze ambitieuze doelstellingen voor 2013 te bereiken.

Wij streven ernaar waarde te creëren voor alle stakeholders door de unieke kansen op het gebied van *Life Sciences* en *Materials Sciences*, niet alleen afzonderlijk maar ook in combinatie, volledig te benutten ten behoeve van huidige en toekomstige generaties.

De heer Cor Herkströter, voorzitter van DSM's Raad van Commissarissen sinds maart 2002 en lid van de Raad van Commissarissen sinds april 2000, trad in 2011 terug na de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Ik wil hierbij onze oprechte dankbaarheid uitspreken voor de manier waarop hij mede richting heeft gegeven aan het transformatieproces van DSM en dit proces heeft ondersteund. Wij verheugen ons op voortzetting van de samenwerking met de heer Rob Routs, die het voorzitterschap van de Raad van Commissarissen heeft overgenomen.

Ik wil al onze medewerkers bedanken voor hun waardevolle bijdrage, en onze klanten en aandeelhouders voor hun niet aflatende steun. DSM in motion: *driving focused growth* wordt een zeer interessante reis en we kijken uit naar het moment waarop wij over de verdere voortgang kunnen rapporteren.

Feike Sijbesma  
CEO/Voorzitter Raad van Bestuur

[feike.sijbesma@dsm.com](mailto:feike.sijbesma@dsm.com)

# Koninklijke DSM N.V. - Bright Science. Brighter Living.™

DSM heeft zich getransformeerd tot een toonaangevende *Life Sciences* en *Materials Sciences*-onderneming die zich richt op gezondheid, voeding en materialen, en die voor zijn klanten waarde creëert door hen te helpen bij het ontwikkelen van oplossingen voor de grote uitdagingen van de wereld. DSM gebruikt zijn kennis ("bright science") om ingrediënten te ontwikkelen voor innovatieve, duurzamere, gezondere, voedzamere en beter presterende producten en daarmee een betere kwaliteit van leven te creëren voor huidige en toekomstige generaties.

DSM heeft een sterke marktpositie op mondiaal niveau en behaalt circa 40% van zijn totale omzet van €9 miljard in snelgroeiende economieën. Daarnaast beschikt DSM over unieke technologische kennis als bron van innovatie, een sterk *track record* op het gebied van duurzaamheid, een zeer solide balanspositie en de ervaring en expertise van zijn 22.000 medewerkers. Dit alles geeft DSM een zeer goede uitgangspositie om zijn ambitieuze strategische groei-doelstellingen voor de periode tot 2015 te realiseren.

DSM ziet het creëren van **gedeelde waarde voor alle stakeholders**, nu en in de toekomst, als basis voor continuering van zijn succes. DSM creëert die duurzame gedeelde waarde met behulp van innovaties waarmee klanten oplossingen kunnen ontwikkelen die beter zijn voor mens, milieu en economie – oplossingen voor maatschappelijke en milieukwesties en voor de uitdagingen waarmee eindgebruikers te maken hebben. Voor klanten bestaat die waarde eruit dat zij eindgebruikers verbeterde producten kunnen aanbieden. De waarde voor de samenleving en het milieu is dat er duurzamere, veiligere, gezondere en voedzamere alternatieven beschikbaar komen, en de waarde voor DSM en zijn aandeelhouders bestaat uit sterkere groei en winstgevendheid. DSM's medewerkers ten slotte voelen zich betrokken en gemotiveerd doordat zij bijdragen aan een betere wereld en daarmee ook aan het succes van de onderneming waarvoor zij werken. Kortom, DSM creëert voor alle stakeholders – klanten, aandeelhouders en medewerkers maar ook de samenleving als geheel – waarde op drie gebieden: *People, Planet en Profit*.

Als wereldwijde onderneming speelt DSM actief in op belangrijke trends die al zijn stakeholders raken. Dat houdt in: tegemoetkomen aan de veranderende behoeften die voortkomen uit mondiale demografische en technologische verschuivingen, klimaat-effecten beperken door te zoeken naar nieuwe energievormen, en oplossingen vinden om de groeiende wereldbevolking niet alleen te voeden maar ook gezonder te maken.

In DSM's *Life Sciences*-markten komen deze trends tot uitdrukking in de met elkaar samenhangende effecten van

stijgende inkomens, verstedelijking en een stijgende levensverwachting. Verstedelijking gaat gepaard met een toenemend gebruik van bewerkte voedingsmiddelen en vraagt om een efficiëntere voedselketen. Stijgende inkomens vertalen zich in een grotere behoefte aan eiwitten uit vlees, vis, eieren en melk – en dat leidt weer tot een grotere vraag naar DSM's ingrediënten voor voeding voor mens en dier. Voedselzekerheid (waarbij iedereen altijd toegang heeft tot voedzaam voedsel) is een van de belangrijkste thema's waaraan DSM een bijdrage levert. Tegelijkertijd zorgt de focus op gezond en actief ouder worden voor een groeiende vraag naar verrijkte voedingsmiddelen en supplementen. En ten slotte leidt de vergrijzing tot hogere zorguitgaven, waar DSM op inhaakt met producten die (ouderdoms)ziekten kunnen helpen voorkomen en met diensten aan farmaceutische ondernemingen.

Prestaties en duurzaamheid zijn de bepalende factoren in DSM's *Materials Sciences*-markten. Hier versnelt DSM de overstap naar materialen die lichter, gezonder, veiliger, sterker en duurzamer zijn en die, gerekend over de hele waardeketen, een kleinere milieuoetafdruk hebben dan traditionele materialen zoals staal.

Voor autofabrikanten betekent dit bijvoorbeeld de mogelijkheid om allerlei extra's in te bouwen in auto's en tegelijkertijd de milieubelasting (gemeten over de hele levenscyclus van de auto) te verlagen. Daarvoor zijn niet alleen lichtere materialen nodig, maar ook innovaties die de wrijving verminderen – wat ook voor andere transportsectoren belangrijk is. In de elektronicasector zijn miniaturisatie en constante innovatie nog steeds de belangrijkste drijvende krachten, maar groeit de bezorgdheid over e-afval en de beschikbaarheid en efficiënte inzet van grondstoffen. Om gezondheids- en reputatierisico's voor hun merken te voorkomen, zijn elektronica-producenten op zoek naar materialen die niet alleen minder gezondheidsrisico's met zich meebrengen en uitstekend functioneren, maar ook efficiënt recyclebaar zijn of zelfs zijn gemaakt van biologische grondstoffen. Soortgelijke overwegingen gelden in de bouwsector, waar behoefte is aan verven en coatings met een betere kwaliteit en een mooier uiterlijk in combinatie met minimale gezondheidsrisico's en uitstekende milieuprestaties.

Het samenbrengen van DSM's competenties op het gebied van *Life Sciences* en *Materials Sciences* biedt mogelijkheden tot kruisbestuiving en daarmee verdere vooruitgang. Deze kruisbestuiving wordt gemanaged via DSM's *Emerging Business Areas* (EBA's). DSM's activiteiten op het gebied van biomedische materialen zijn gebaseerd op een diepgaand inzicht in manieren waarop geavanceerde materialen kunnen worden toegepast in het menselijk lichaam ter versterking of vervanging van lichaamsdelen en voor gecontroleerde afgifte van geneesmiddelen. Het samenspel tussen DSM's brede biotechnologische competenties en zijn materiaalactiviteiten

maakt het mogelijk hernieuwbare oplossingen te ontwikkelen voor het post-fossiele tijdperk. DSM creëert materialen en chemische bouwstenen uit biologische grondstoffen en werkt actief aan technologie voor commercieel renderende, geavanceerde biobrandstoffen die niet concurreren met de voedingsketen.

DSM blijft zich inspannen om te voorzien in de behoeften van klanten in de volwassen markten van Noord-Amerika en West-Europa. Deze markten blijven essentieel voor de kernactiviteiten van de onderneming. DSM verschuift zijn investeringsfocus echter steeds meer naar de snelgroeiende economieën zoals Azië, Centraal- en Oost-Europa en Latijns-Amerika. DSM verwacht dat 70% van zijn groei tussen nu en 2015 daar zal plaatsvinden. Dat betekent ook dat DSM steeds internationaler wordt, en daardoor de uitdagingen van al zijn klanten vanuit mondiaal perspectief kan aanpakken. Naast duurzame, innovatieve autonome groei blijft DSM ook gebruikmaken van mogelijkheden om interessante activiteiten over te nemen en om met anderen samen te werken tot voordeel van alle betrokkenen. En ten slotte blijft DSM zijn aandeelhouderswaarde verder verbeteren, gesteund door zijn solide dividendbeleid.

Kortom, na de transformatie tot een *Life Sciences* en *Materials Sciences*-onderneming richt DSM zich nu op verdere groei op basis van vier groeiaanjagers: Snelgroeiende Economieën, Innovatie, Duurzaamheid en Acquisities & Partnerships.



#### Het DSM-merk

In 2011 introduceerde DSM zijn nieuwe merk. Dit was een logische stap, want DSM's transformatie tot een *Life Sciences* en *Materials Sciences*-onderneming die actief is op het gebied van gezondheid, voeding en materialen was vlak daarvoor afgerond. Het nieuwe merk laat heel duidelijk zien – aan klanten, leveranciers, aandeelhouders, de samenlevingen waarin de onderneming actief is en de DSM-werknemers – dat DSM een bladzijde heeft omgeslagen. Het nieuwe merk is een symbool van de overgang van de onderneming naar 'het nieuwe DSM', een *Life Sciences* en *Materials Sciences*-onderneming die inspeelt op belangrijke mondiale maatschappelijke trends.

# Verslag van de Raad van Bestuur

## Belangrijkste ontwikkelingen in 2011

### Algemeen

Het jaar 2011 was wederom een sterk jaar voor DSM, ondanks de uitdagingen die de wereldeconomie, de ongunstige valutakoersontwikkelingen en de hoge grondstofprijzen met zich meebrachten. Daarom stelt DSM voor om het dividend voor het tweede achtereenvolgende jaar te verhogen. Bij Nutrition maakte de onderneming wederom goede vooruitgang en de winstgevendheid van Polymer Intermediates bereikte een historisch hoog niveau.

Verder heeft DSM significante stappen gezet in het eerste jaar van de implementatie van zijn groeistrategie. Voorbeelden daarvan zijn de acquisitie van Martek, de oprichting van de joint venture met Sinochem, de afronding van de verkoop van niet-kernactiviteiten, vooruitgang met betrekking tot duurzaamheidsgerelateerde innovaties en uitbreiding in snelgroeiende economieën, die momenteel goed zijn voor 39% van de omzet. Begin 2012 maakte DSM bekend dat de onderneming een veelbelovende joint venture aangaat met POET om de productie van geavanceerde biobrandstoffen op commerciële schaal realiteit te maken.

DSM is zich ervan bewust dat er nog steeds risico's blijven bestaan ten aanzien van de wereldwijde macro-economische vooruitzichten en dat Europa en enkele van DSM's eindmarkten, vooral de bouw, zwaktes blijven vertonen. DSM is echter van mening dat de onderneming er dankzij haar relatief conjunctuurbestendige portfolio op het gebied van gezondheid, voeding en materialen, haar brede geografische spreiding met een significante aanwezigheid in snelgroeiende economieën en haar sterke balans goed voorstaat om haar ambitieuze doelstellingen voor 2013 te bereiken.

Netto-omzet, doorlopende activiteiten		
x € miljoen	2011	2010
Nutrition	3.370	3.005
Pharma	677	739
Performance Materials	2.752	2.507
Polymer Intermediates	1.820	1.398
Innovation Center	60	50
Corporate activities	369	477
<b>Totaal</b>	<b>9.048</b>	<b>8.176</b>

De autonome omzetgroei over het gehele jaar bedroeg 11%, ruim boven DSM's strategische doelstelling van 5-7%. Alle

clusters, met name Polymer Intermediates, droegen bij aan deze groei.

De EBITDA over het gehele jaar bedroeg € 1.296 miljoen. De stijging van de EBITDA (exclusief de IFRS-aanpassing inzake pensioenen) was 15% en lag daarmee duidelijk boven de omzetgroei.

Het resultaat van Nutrition (€ 735 miljoen) inclusief Martek was hoger, ondanks het negatieve, vooral aan de Zwitserse frank gerelateerde valuta-effect van € 70-80 miljoen (na hedging).

Pharma boekte een lager resultaat (€ 36 miljoen), maar er was sprake van stabilisatie. Als gevolg van de oprichting van de joint venture voor anti-infectiva met Sinochem is DSM Sinochem Pharmaceuticals voor 50% geconsolideerd in de laatste 4 maanden van het jaar.

Performance Materials boekte een hoger resultaat over het gehele jaar (€ 293 miljoen), ondanks moeilijke economische omstandigheden in het vierde kwartaal en een zwakke markt voor de *tender-driven* voertuigbeschermingsactiviteiten van DSM Dyneema.

Polymer Intermediates realiseerde zijn beste vier kwartalen ooit in 2011, wat tot een zeer aanzienlijke toename van de EBITDA leidde (tot € 380 miljoen) in vergelijking met de sterke resultaten in 2010.

De netto-omzet in China (doorlopende activiteiten) steeg met 30% van USD 1.535 miljoen in 2010 naar USD 2.002 miljoen in 2011. De totale omzet in snelgroeiende economieën nam toe tot 39% van de totale omzet in 2011.

De omzet uit innovatie – gemeten als de omzet uit innovatieve producten en toepassingen die in de laatste vijf jaar zijn geïntroduceerd – bereikte een niveau van 18% van de totale omzet in 2011 en lag daarmee dicht bij de doelstelling van ongeveer 20% voor 2015.

### Nutrition

Over het gehele jaar nam de omzet met 12% toe, inclusief een autonome omzetgroei van 4% door hogere volumes bij alle activiteiten en stabiele prijzen. Martek, dat sinds eind februari 2011 aan de resultaten bijdroeg, deed het uitstekend met een omzet van € 284 miljoen en een EBITDA van € 88 miljoen.

Ondanks sterke valuta-tegenwind met een EBITDA-effect van € 70-80 miljoen na hedging (vooral gerelateerd aan de Zwitserse frank), steeg de EBITDA naar € 735 miljoen dankzij de acquisitie van Martek, hogere volumes en verdere kostenverbeteringen.

### Pharma

De autonome omzetgroei over het gehele jaar was 3% door hogere volumes bij DSM Pharmaceutical Products en enigszins lagere volumes bij DSP. De totale omzet daalde met 8%, vooral als gevolg van de proportionele consolidatie van DSP.

De winstgevendheid van het cluster liep terug door moeilijkere marktomstandigheden voor anti-infectiva in 2011 en de proportionele consolidatie van DSP.

### Performance Materials

De autonome omzetgroei over het gehele jaar was 9%. Hogere prijzen bij DSM Engineering Plastics en DSM Resins werden gedeeltelijk tenietgedaan door lagere volumes bij DSM Dyneema en DSM Resins. Ondanks de lagere resultaten in het vierde kwartaal was de EBITDA hoger dan in 2010.

### Polymer Intermediates

Over het gehele jaar bedroeg de autonome omzetgroei 32% ten opzichte van het toch al zeer sterke 2010. Het cluster profiteerde van de gunstige marktomstandigheden en liet uitstekende productieresultaten zien. Hierdoor bereikte de EBITDA een historisch hoog niveau.

#### Bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen (EBITDA), doorlopende activiteiten

x € miljoen	2011	2010
Nutrition	735	684
Pharma	36	61
Performance Materials	293	283
Polymer Intermediates	380	223
Innovation Center	(57)	(49)
Corporate activities	(91)	(41)
<b>Totaal</b>	<b>1.296</b>	<b>1.161</b>

### Innovation Center

In 2011 werd strategische vooruitgang geboekt met de opstart van de Actamax joint venture op het gebied van biomedische materialen voor chirurgische toepassingen. Daarnaast werden verscheidene ontwikkelingsovereenkomsten getekend in de belangrijkste segmenten van de Biomedical-activiteiten. DSM en Roquette begonnen met de bouw van een commerciële fabriek voor de productie van barnsteenzuur uit biologische grondstoffen in Italië. Met de afronding van de acquisitie van C5 Yeast Company B.V. van Royal Cosun breidde DSM zijn leiderschapspositie op het gebied van bio-ethanol uit lignocellulose verder uit.

### Corporate activities

Exclusief de veranderingen in de Nederlandse pensioenregeling daalde de EBITDA over het gehele jaar met € 17 miljoen als gevolg van een lagere bijdrage van de interne verzekeringsmaatschappij en hogere kosten voor op aandelen gebaseerde beloningen.

### Financiële resultaten

De Netto financieringslasten over het gehele jaar daalden met € 11 miljoen vergeleken met het vorige jaar tot een niveau van € 82 miljoen, voornamelijk als gevolg van gunstige hedging-resultaten en lagere rentekosten.

De effectieve belastingdruk over het gehele jaar bedroeg 19% (2010: 24%). De lagere belastingdruk was een gevolg van een veranderde geografische spreiding van de resultaten en de toepassing van fiscaal gunstige regimes in landen waar DSM actief is.

De nettowinst vóór bijzondere posten bedroeg € 615 miljoen en was daarmee € 68 miljoen hoger dan in 2010. De totale nettowinst steeg met € 307 miljoen ten opzichte van het voorgaande jaar en kwam uit op een niveau van € 814 miljoen, deels als gevolg van bijzondere posten en een lagere belastingdruk. De nettowinst per gewoon aandeel (doorlopende activiteiten, exclusief bijzondere posten) steeg met 22% tot een niveau van € 3,53 tegenover € 2,89 in 2010.

### Duurzaamheid

Op het gebied van duurzaamheid heeft DSM in 2010 een aantal ambities geformuleerd, en in 2011 heeft de onderneming goede vooruitgang geboekt met de realisatie daarvan, zoals blijkt uit de volgende voorbeelden.

DSM behield wederom zijn nummer 1-positie in de chemiesector volgens de Dow Jones Sustainability World Index. Dit is het derde achtereenvolgende jaar dat DSM is uitgeroepen tot wereldwijde duurzaamheidsleider in zijn sector, en in totaal de zesde keer sinds 2004. In 2007 en 2008, de twee jaren waarin DSM niet de nummer 1 werd, behoorde de onderneming tot de koplopers in de sector.

Met 94% lag het percentage ECO+ oplossingen in de innovatiepijplijn in 2011 ruim boven de doelstelling. Als percentage van de lopende activiteiten steeg het aantal ECO+ oplossingen verder naar 41%. DSM is op weg de doelstelling van 50% te bereiken.

DSM ligt op schema met zijn inspanningen om de energie-efficiency te verbeteren met 20% in 2020 ten opzichte van 2008. Inclusief 2011 verbeterde de energie-efficiency met 13% ten opzichte van 2008.

In 2011 hield DSM zijn vierde wereldwijde Employee Engagement Survey. Het belangrijkste element van dit betrokkenheidsonderzoek onder medewerkers is het meten van DSM's Employee Engagement Index, het percentage werknemers dat positief scoort op een combinatie van vier componenten: verbondenheid, trots, *advocacy* (het onderschrijven en uitdragen van het beleid en de principes van de onderneming) en tevredenheid. In 2011 lag de Employee Engagement Index wederom dicht bij de zogeheten *high performance norm* en nam 91 % van de werknemers (een record) deel aan het onderzoek.

DSM's People+ strategie zal meetbaar betere oplossingen opleveren om de kwaliteit van leven te verbeteren. Op basis van uitgebreide stakeholder-analyses heeft DSM een nieuw kader voor People+ gedefinieerd. Gezondheid, comfort en welzijn, arbeidsomstandigheden en gemeenschapontwikkeling zijn benoemd als aparte categorieën aan de hand waarvan de impact van People+ op productniveau kan worden gemeten.

In 2011 zijn voor de businessgroepen diversiteitsambities voor de periode 2011-2015 vastgesteld die ervoor moeten zorgen dat de organisatie klaar is voor de verhoogde groeiambities voor 2015. Daarnaast heeft DSM maatregelen genomen ter verbetering van de geografische spreiding van management- en andere sleutelfuncties.

## DSM in motion: *driving focused growth*

Na een lange geschiedenis van succesvolle transformaties breekt voor DSM een volgend tijdperk aan waarin het bedrijf zijn belofte waarmaakt dat het de kwaliteit van leven voor zowel huidige als toekomstige generaties verbetert, zich focust op gerichte groei en een werkelijk mondiale onderneming wordt. In de missie van de onderneming is de kernwaarde ingebed dat DSM's activiteiten moeten bijdragen aan een duurzamere wereld. Dat is DSM's kompas bij het streven naar duurzame waardecreatie voor alle stakeholders langs drie dimensies tegelijk: *People, Planet* en *Profit*, oftewel mens, milieu en economie.

De activiteiten die DSM's nieuwe kern in *Life Sciences* en *Materials Sciences* vormen, richten zich op innovatieve en duurzame oplossingen voor enkele van de belangrijkste uitdagingen waar onze wereld voor staat. Dat vereist een goed inzicht in de belangrijkste maatschappelijke trends wereldwijd en de consequenties daarvan voor milieu, consument en samenleving. DSM maakt uitgebreid gebruik van input van stakeholders om dat inzicht te verkrijgen. Zie ook het hoofdstuk over stakeholder engagement vanaf pagina 19.

De wereldbevolking zal naar verwachting toenemen van 7 miljard mensen nu tot 9 miljard in 2050. Dat gaat gepaard met vergrijzing, verstedelijking en een toename van de welvaart, waardoor de consumptie per hoofd van de bevolking stijgt en de druk op de natuurlijke hulpbronnen groter wordt. Dit alles komt samen in drie belangrijke mondiale maatschappelijke trends: een wereldwijde demografische verschuiving, uitdagingen op het gebied van klimaat en energiegebruik en een toenemende focus op het streven naar gezondheid en welzijn voor iedereen.

### - **Mondiale verschuivingen**

Welvaart verschuift in versnelde mate van west naar oost en van noord naar zuid en als gevolg daarvan vinden er allerlei mondiale verschuivingen plaats die een meer verstedelijkte, meer *connected* en welvarender wereld creëren. Daardoor ontstaan er echter ook enorme uitdagingen met betrekking tot de beschikbaarheid van grondstoffen en botsende culturen.

### - **Klimaatverandering en energie**

Het besef dat het gebruik van fossiele brandstoffen aanzienlijke veranderingen veroorzaakt in ons klimaat heeft geleid tot een zoektocht naar alternatieve bronnen voor energie, chemische stoffen en materialen en tot allerlei initiatieven om het grondstofverbruik te verminderen, nu de wereld aan het begin staat van een tijdperk waarin grondstoffen schaars worden.

### - **Gezondheid en welzijn**

Overall wordt de impact gevoeld van de groeiende, vergrijzende en steeds meer verstedelijkte wereldbevolking, maar die impact verschilt sterk per regio. Terwijl de groeiende middenklassen in de snelgroeiende economieën streven naar meer welzijn en een langer leven, is in de minder welvarende delen van de wereld een continue strijd gaande om de bevolking effectief te voeden.

DSM wil zijn klanten de innovaties en duurzame producten leveren die zij nodig hebben om te voorzien in de maatschappelijke behoeften en de markt vraag die uit deze trends voortvloeien. Meer succes voor klanten is ook meer succes voor DSM.

DSM heeft de ambitie om de unieke kansen in *Life Sciences* en *Materials Sciences* volledig te benutten door gebruik te maken van vier groeiaanjagers (Snelgroeiende Economieën, Innovatie, Duurzaamheid en Acquisities & Partnerships) en deze alle vier naar een hoger niveau te brengen. Tegelijkertijd wil DSM maximaal gebruikmaken van de mogelijkheden om de vier groeiaanjagers elkaar wederzijds te laten versterken en een groter aantal belangrijke businessmogelijkheden te genereren.

Regionale organisaties, *functional excellence*-groepen en gemeenschappelijke diensten zorgen voor beter presterende businessgroepen, die samen 'One DSM' vormen. DSM zal

inspelen op regionale businesskansen en synergieën en zal in de gehele organisatie, wereldwijd, invulling geven aan het streven naar 'excellence'.

Om deze strategie te ondersteunen zal het in gang gezette cultuurveranderingsprogramma (gericht op externe oriëntatie, prestatieverantwoordelijkheid en inspirerend leiderschap) verder worden uitgerold, waarbij de nadruk zal liggen op samenwerking en snelheid van uitvoering. Dit alles op basis van duurzaamheid (DSM's kernwaarde) en een geloof in diversiteit en inclusiviteit, waartoe ook internationalisatie behoort.

DSM heeft zichzelf ambitieuze doelen gesteld voor de komende strategieperiode. De onderneming heeft hoge aspiraties, die zijn gebaseerd op een inschatting van de kansen, vooral in snelgroeiende economieën, innovatie, duurzaamheid, acquisities en partnerships, en mikt op versnelde groei en een hoger rendement.

Voor 2013 heeft DSM twee rendementsdoelstellingen geformuleerd: een stijging van de som van bedrijfsresultaat plus afschrijvingen (EBITDA) tot een niveau van € 1,4-1,6 miljard en een toename van het bedrijfsresultaat als percentage van het gemiddeld geïnvesteerd vermogen (ROCE) tot meer dan 15%. In 2011 bedroeg de EBITDA € 1.296 miljoen, tegenover € 1.128 miljoen in 2010 (exclusief IFRS-gerelateerde pensioenaanpassing van € 33 miljoen). De ROCE bedroeg in 2011 14,0% tegenover 14,6% in 2010.

### Strategische en financiële doelstellingen

#### Rendementsdoelstellingen 2013

- EBITDA	€ 1,4 - 1,6 miljard
- ROCE	> 15%

#### Omzetdoelstellingen 2015

- Autonome omzetgroei	5-7% per jaar
- Omzet in China	van USD 1,5 miljard naar > USD 3 miljard
- Omzet in snelgroeiende economieën	van ~32% richting 50% van de omzet
- Omzet uit innovatie	van ~12% naar 20% van de omzet

#### Aspiraties met betrekking tot Emerging Business Areas voor 2020

- Totale omzet EBA's	> € 1 miljard
----------------------	---------------

Voor wat betreft de omzetdoelstellingen voor deze strategieperiode heeft DSM de doelstelling voor autonome omzetgroei ruim gehaald, terwijl de omzet in China solide groei

liet zien in 2011. De omzet in snelgroeiende economieën als percentage van de totale omzet steeg tot 39% in 2011, waardoor de onderneming dichterbij de beoogde stijging van ongeveer 32% richting 50% komt. De omzet uit innovatie – gemeten als de omzet uit innovatieve producten en toepassingen die in de afgelopen vijf jaar zijn geïntroduceerd – steeg naar 18% van de totale netto-omzet in 2011 en komt daarmee in de buurt van de doelstelling van 20% voor 2015.

In de *Emerging Business Areas* (EBA's) werd verdere vooruitgang geboekt. De EBA's zijn DSM Biomedical, DSM Bio-based Products & Services en DSM Advanced Surfaces.

Voor de periode 2011-2015 kunnen kapitaalinvesteringen worden verwacht die op een vergelijkbaar niveau liggen als in de periode van de versnelde *Vision 2010*-strategie (gemiddeld € 500-550 miljoen per jaar). Voor de gehele periode zullen de investeringen naar verwachting € 2,5-2,7 miljard bedragen, waarvan circa USD 1 miljard in China. Daarnaast streeft DSM ernaar het werkkapitaal als percentage van de netto-omzet op jaarbasis beneden de 19% te houden. Eind 2011 bedroeg dit percentage 20,2%.

#### Duurzaamheidsaspiraties 2011-2015

##### Dow Jones Sustainability Index:

Toppositie (SAM Gold Class)<sup>1</sup>

##### ECO+ (innovatie)

80%+ van pijplijn is ECO+<sup>2</sup>

##### ECO+ (lopende activiteiten)

Van ongeveer 34% richting 50%

##### Energie-efficiency

20% verbetering in 2020 vergeleken met 2008

##### Emissies van broeikasgassen

-25% (absoluut) in 2020, vergeleken met 2008

##### Employee Engagement Survey

Richting High Performance Norm<sup>3</sup>

##### Diversiteit & People+

Nader te definiëren in 2011

<sup>1</sup> Dit betekent dat de totaalscore ten minste 75% is en het verschil met de SAM sectorleider minder dan 5%

<sup>2</sup> Zie pagina 224 van het Integrated Annual Report 2011 voor een definitie van ECO+.

<sup>3</sup> The High Performance Norm (79% positief) is samengesteld uit de bovenste 25% werknemerscores van de geselecteerde externe benchmark-organisaties

In 2010 heeft DSM een aantal ambitieuze duurzaamheidsdoelstellingen vastgesteld voor 2015, en in 2011 heeft de onderneming goede vooruitgang geboekt op weg naar de realisatie daarvan. De voornaamste punten staan genoemd op pagina 10.



### Snelgroeiende Economieën: van 'reaching out' naar 'truly global'

Een essentieel element van 'DSM in motion: *driving focused growth*' is dat DSM zich van een Europese onderneming die zich op de wereld richt wil ontwikkelen tot een werkelijk mondiale onderneming. Alles wijst erop dat snelgroeiende economieën zoals China, India, Brazilië en Rusland en andere opkomende gebieden de komende tien jaar de belangrijkste groeimotoren voor de wereldeconomie zullen zijn. DSM's marktpenetratie in de snelgroeiende economieën is toegenomen van krap 22% van de omzet in 2005 naar 39% nu. De doelstelling voor 2015 is een stijging richting 50% van de omzet. DSM verwacht dat in de periode tot 2015 meer dan 70% van zijn groei afkomstig zal zijn van snelgroeiende economieën.

DSM heeft een duidelijke focus op China en heeft als doelstelling voor dat land een verdubbeling van de omzet tot een niveau van ten minste USD 3 miljard in 2015. In 2011 is er goede voortgang geboekt op weg naar deze doelstelling: de omzet in China steeg met 23% naar USD 2,0 miljard. Om deze groei te ondersteunen wil DSM in deze strategieperiode USD 1 miljard investeren in China. Verder gaat DSM ook zijn aanwezigheid in andere markten versterken, met een verdubbeling of zelfs verdrievoudiging van de omzet in India, Latijns-Amerika en Rusland.

Om deze doelstellingen te behalen moet de onderneming internationaliseren. DSM is zijn organisatie op diverse manieren aan het aanpassen om lokale besluitvorming te vergemakkelijken (bijvoorbeeld via *country presidents* in India, China, Rusland en Latijns-Amerika), lokale innovatie te bevorderen (via Innovation Centers zoals die in China en India), en duidelijke verantwoordelijkheden voor regionale groei toe te wijzen op bestuursniveau. Het hoofdkantoor van DSM Fibre Intermediates is verplaatst naar Shanghai en dat van DSM Engineering Plastics naar Singapore. Ook het hoofdkantoor van DSM Sinochem Pharmaceuticals verhuisde naar Azië (het is momenteel gevestigd in Hong Kong).

### Innovatie: van 'het bouwen van de machine' naar verdubbeling van de output

Sinds de aankondiging in 2005 dat DSM sterk ging inzetten op innovatie als onderdeel van de *Vision 2010*-strategie heeft de versterkte aandacht voor innovatie zich in ruime mate uitbetaald, zoals blijkt uit het feit dat talrijke mijlpalen werden behaald. De meest tastbare daarvan is dat DSM de doelstelling van € 1 miljard extra omzet uit innovatie in 2010 vergeleken met 2005 ruimschoots heeft gehaald (de feitelijke bijdrage in 2010 was € 1,3 miljard).

Voortbouwend op deze prestaties gaat DSM de waardecreatie uit innovatie naar een volgend niveau brengen. DSM definieert

zijn innovatiedoelstelling voortaan op een nieuwe manier die beter aansluit op de definitie die andere innovatieve bedrijven hanteren: als percentage van de omzet gegenereerd door nieuwe producten en toepassingen die in de laatste vijf jaar zijn geïntroduceerd. Deze doelstelling komt in de plaats van een absolute hoeveelheid extra omzet uit innovatie.

DSM stelt zich ten doel de omzet uit innovatie te verhogen van ongeveer 12% in 2010 richting 20% van de totale omzet in 2015. In 2011 steeg de omzet uit innovatie naar 18% van de totale omzet.

### Duurzaamheid: van verantwoordelijkheid naar *business driver*

DSM's duurzaamheidsstrategie is nauw verbonden met de missie van de onderneming om een betere kwaliteit van leven te creëren voor huidige en toekomstige generaties, en met zijn merkbelofte (Bright Science. Brighter Living.™). DSM is van mening dat duurzaamheid de komende decennia de belangrijkste onderscheidende factor en bron van toegevoegde waarde zal zijn. De onderneming ligt op koers om alle voor 2015 geformuleerde duurzaamheidsdoelstellingen te behalen. Meer informatie over de voortgang bij het realiseren van deze doelstellingen en andere prestaties in 2011 kan worden gevonden in het hoofdstuk over Duurzaamheid, vanaf pagina 16.

In zijn interactie met stakeholders beperkt DSM zich niet tot reageren op de verwachtingen van die stakeholders. De onderneming geeft deze verwachtingen actief vorm door zich op ieder terrein, inclusief duurzaamheid, te profileren als trendsetter in plaats van trendvolger. Meer informatie hierover is te vinden in het hoofdstuk over stakeholder engagement, vanaf pagina 19.

### Acquisities & Partnerships: van 'portfoliotransformatie' naar 'driving focused growth'

Toen DSM in 2010 'DSM in motion: *driving focused growth*' lanceerde, maakte de onderneming duidelijk dat, naast hogere doelstellingen voor autonome groei, ook gebruik zou worden gemaakt van acquisities en partnerships om de ambities sneller te verwezenlijken. Uiteraard zouden dat strategisch verantwoorde partnerships moeten zijn die bijdragen aan het behalen van de ambities, en acquisities die voldoen aan DSM's criteria. Een in het oog springend voorbeeld is de succesvolle acquisitie en aansluitende integratie van Martek.

Elke potentiële acquisitie en elk potentieel partnership wordt door DSM beoordeeld aan de hand van strenge criteria op het gebied van strategie, financiën en duurzaamheid. Bij het screenen wordt een eerste selectie gemaakt op basis van de strategische fit. Op de zo verkregen shortlist worden de financiële criteria toegepast. Een belangrijk strategisch criterium

is dat de business of partner een leidende positie moet toevoegen of versterken en waarde moet toevoegen aan DSM voor wat betreft technologische en/of marktcompetenties.

De voornaamste financiële criteria voor acquisities zijn een Single-A kredietwaardigheidsrating voor DSM, vanaf het begin een bijdrage aan de winst per aandeel uit gewone bedrijfsuitoefening vóór afschrijving en amortisatie (Cash Earnings Per Share) en vanaf het tweede jaar een bijdrage aan de winst per aandeel. Acquisities moeten ook bijdragen aan de realisatie van de andere financiële doelstellingen.

In het uitzonderlijke geval dat er zich een zeer aantrekkelijke overnamemogelijkheid voordoet van een omvang die de financiële ratio's onder druk zou zetten, kan DSM bereid zijn een tijdelijke afwijking te accepteren van de kredietmaatstaven die passen bij de beoogde kredietbeoordeling. DSM is echter van mening dat een Single-A kredietwaardigheidsrating noodzakelijk is om te zorgen dat de onderneming te allen tijde voldoende financiële en strategische flexibiliteit bezit. Na een dergelijke

acquisitie zou DSM's beleid erop gericht zijn de balans en de onderliggende financiële kengetallen zodanig te managen dat de ratio's binnen korte tijd weer voldoen aan de Single-A status.

DSM is ook op zoek naar mogelijkheden ter versterking van competenties en marktposities voor de andere drie strategische groeiaanjagers: uitbreiding in Snelgroeïende Economieën, Innovatie en Duurzaamheid.

DSM's vier strategische groeiaanjagers zijn stuk voor stuk belangrijk, maar ze versterken elkaar ook. Door meerdere aanjagers met elkaar te combineren kan DSM een groter aantal businessmogelijkheden met groot potentieel genereren.

Sinds september 2010 heeft DSM een reeks acquisities en partnerships bekendgemaakt in de clusters Nutrition en Performance Materials en in de *Emerging Business Areas*. De volgende tabel geeft een overzicht van deze acquisities en partnerships en laat zien aan welke strategische acquisitiecriteria zij voldoen.

### Waardecreatie via acquisities & samenwerkingsverbanden

Acquisities & samenwerkingsverbanden	Leiderschap	Marktpositie	Geografische ambitie	Innovatie / technologie	Duurzaamheid
Martek	●	●	●	●	●
Vitatene		●		●	●
Microbia			●	●	●
Premixfabrieken		●	●		
AGI Taiwan	●	●	●	●	●
KuibyshevAzot		●	●		
Shandong ICD		●	●		
C5 Yeast Company	●	●		●	●

● Nutrition/Health   
 ● Performance Materials   
 ● Emerging Business Areas

Meer informatie over de acquisities is te vinden in de hoofdstukken over Nutrition, Performance Materials en Innovation Center in het Integrated Annual Report 2011.

### Organisatie en cultuur

DSM transformeert zich tot een werkelijk mondiale organisatie die in staat is zijn strategische ambities te verwezenlijken. Door de regionale businesses te versterken en meer bevoegdheden te verlenen, worden de inzichten in en de relaties met lokale markten verdiept. Tegelijkertijd zorgt de *One DSM*-drive voor steeds betere kennisuitwisseling en samenwerking tussen businesses, functies en regio's, zodat de onderneming schaal- en diversiteitsvoordelen ten volle kan benutten.

De businessgroepen, met een focus op klanten en markten, zijn de primaire bouwstenen, zowel in organisatorisch opzicht als vanuit businessoogpunt. De regionale organisaties versterken de businessgroepen door infrastructuur en kennis en kunde te verschaffen. Verder zorgen zij voor lokale innovatie in geselecteerde landen en vormen zij het gezicht van *One DSM* tegenover de externe stakeholders. De regionale organisaties dragen gezamenlijk ook de verantwoordelijkheid voor versnelde groei van de omzet.

Dit alles wordt ondersteund en geoptimaliseerd door *shared services* (die op specifieke gebieden efficiënte en hoogwaardige diensten verlenen) en *functional excellence*-groepen (met functionele expertise en implementatiekennis). Concernstaven ondersteunen de Raad van Bestuur bij het besturen van de onderneming.

De verdere transformatie van DSM's organisatie wordt ondersteund door DSM's cultuurveranderingsprogramma, dat een gemeenschappelijk inzicht heeft gecreëerd in essentiële DSM-waarden en principes als basis voor verdere groei.

DSM stelt zich ten doel zijn activiteiten wezenlijk internationaler te maken en daardoor dicht bij zijn belangrijkste markten en klanten te gaan opereren. De activiteiten in de verschillende regio's worden versterkt en diversiteit en innovatie worden bevorderd. De sterke regionale infrastructuur wordt gecombineerd met heldere verantwoordelijkheden voor regionale groei op bestuursniveau.

De volgende veranderingen dragen bij aan de verdere internationalisering van DSM:

- Verplaatsing van hoofdkantoren van businessgroepen: dat van DSM Fibre Intermediates naar Shanghai en dat van DSM Engineering Plastics naar Singapore.
- Oprichting van DSM Sinochem Pharmaceuticals joint venture met hoofdkantoor in Azië (momenteel in Hong Kong).
- Verplaatsing van het hoofdkantoor van DSM Biomedical naar de VS.
- Verplaatsing van de biobrandstof-activiteiten, een onderdeel van DSM Bio-based Products & Services, naar de VS.
- Het opzetten van nieuwe Innovation Centers in China, India en Latijns-Amerika en uitbreiding van de bestaande Innovation Centers in de VS en Japan.
- Versterking van de capaciteiten, de infrastructuur en het management in de regio's om de business te laten profiteren van inzichten vanuit de regio en om groei en innovatie in de regio's te ondersteunen. In China, India, Latijns-Amerika, Rusland, Japan en de VS heeft DSM de rol van regiodirecteur ingevoerd.
- De eindverantwoordelijkheid voor groei en synergie op regio-niveau wordt toegewezen aan specifieke leden van de Raad van Bestuur, waarvan twee leden ook een kantoor hebben in respectievelijk Azië en de VS.

Het streven naar een wereldwijd op hoog niveau opererende organisatie wordt onder meer ondersteund door *functional excellence*-programma's, waarvan er een gericht is op *excellence* in marketing en verkoop (zie het hoofdstuk People in 2011 vanaf pagina 42 van het Integrated Annual Report 2011

voor verdere ondersteunende activiteiten). DSM brengt zijn focus op klantgerichtheid naar een volgend niveau om zijn concurrentiepositie en winstgevendheid te verbeteren. Dat houdt in dat de onderneming zich niet beperkt tot de traditionele, op verkoop gebaseerde relaties, en een diepgaand inzicht ontwikkelt in de behoeften van klanten en de veranderende markten waarin zij actief zijn.

Alle businessgroepen van DSM moeten ten minste eens in de twee jaar een klanttevredenheidsonderzoek houden. Hiervoor is een *best practice* opgesteld. De resultaten worden in twee categorieën verdeeld: strategische resultaten en resultaten die specifiek voor een business gelden. Strategische resultaten worden op concernniveau geconsolideerd en de specifieke resultaten worden doorgegeven aan de betrokken onderdelen. Alle resultaten worden gebruikt in *plan-do-check-act* verbeteringscycli. Risk Management Coordinators zorgen ervoor dat de resultaten en de verbeterplannen jaarlijks worden geëvalueerd, terwijl de afdeling Corporate Operational Audit nagaat in hoeverre de processen en procedures efficiënt en effectief worden toegepast. Doelstellingen voor de klanttevredenheid worden decentraal vastgesteld (met het oog op de grote verscheidenheid aan activiteiten) en worden altijd afgestemd op DSM's concernstrategie.

Feedback van klanten is een integraal onderdeel van belangrijke bedrijfsprocessen bij DSM. Deze feedback wordt bijvoorbeeld gebruikt als belangrijke input voor de innovatie-agenda op zowel strategisch als operationeel niveau. Verder zijn er *key performance indicators* gedefinieerd voor *Demand and Supply Chain Management*, waarbij alles draait om tijdige en volledige levering zoals gerapporteerd door klanten. Elke klacht van een klant wordt officieel geregistreerd en behandeld door de relevante experts. Risk Management Coordinators zorgen ervoor dat klachten, klachtentrends en corrigerende maatregelen jaarlijks worden geanalyseerd en geëvalueerd. En tenslotte bezit DSM een ondernemingsbreed platform voor het beheer van relaties met klanten, waarin de werkstromen voor het omgaan met klantenfeedback zijn geïntegreerd.

DSM wil in 2013 tot het topkwartiel van klantgerichte ondernemingen behoren. De afdeling DSM Excellence in Marketing and Sales ondersteunt dit streven met vier programma's (*Value Creation*, *Capture Value*, *Customer Management* en *People & Performance*) en een uitgebreid opleidingsaanbod. Ter verdere bevordering van de klantgerichtheid heeft DSM besloten gebruik te gaan maken van de Net Promoter Score (NPS)<sup>1</sup>. Daarvoor zijn instrumenten geïntroduceerd, en drie businessgroepen maken nu actief gebruik van deze benadering. Deelname van de andere businessgroepen staat in de planning.

<sup>1</sup> De NPS is een kengetal voor klantloyaliteit dat een vergelijkingscijfer voor de business performance oplevert

## Duurzaamheid

DSM's missie is het verbeteren van de kwaliteit van leven voor huidige en toekomstige generaties. Deze missie wordt ondersteund door de kernwaarde van de onderneming, die inhoudt dat DSM's activiteiten moeten bijdragen aan een duurzamere wereld. Als onderdeel van zijn strategie, DSM in motion: *driving focused growth*, heeft DSM de ambitie geformuleerd om zijn duurzaamheidsprestaties naar een volgend niveau te brengen: van een interne waarde en een instrument om een verantwoorde bijdrage te leveren aan de samenleving wordt duurzaamheid een strategische *business driver*.

Onder "duurzaam" verstaat DSM "voorzien in de behoeften van de huidige generatie zonder daarmee de mogelijkheden van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien in gevaar te brengen." Dit is de breed geaccepteerde definitie die in 1987 door de Commissie Brundtland werd gepubliceerd. Net als die Commissie is DSM van mening dat duurzaamheid wordt bereikt door waarde te creëren langs drie dimensies tegelijk: *People, Planet* en *Profit*, oftewel mens, milieu en economie.

Duurzaamheid heeft de aandacht van de gehele Raad van Bestuur, waarbij voorzitter Feike Sijbesma als eerste aanspreekpunt fungeert. Duurzaamheid is bij DSM georganiseerd in een netwerk dat wordt ondersteund door de afdeling Corporate Sustainability onder verantwoordelijkheid van de Senior Vice President Corporate Affairs, die rechtstreeks aan de bestuursvoorzitter rapporteert.

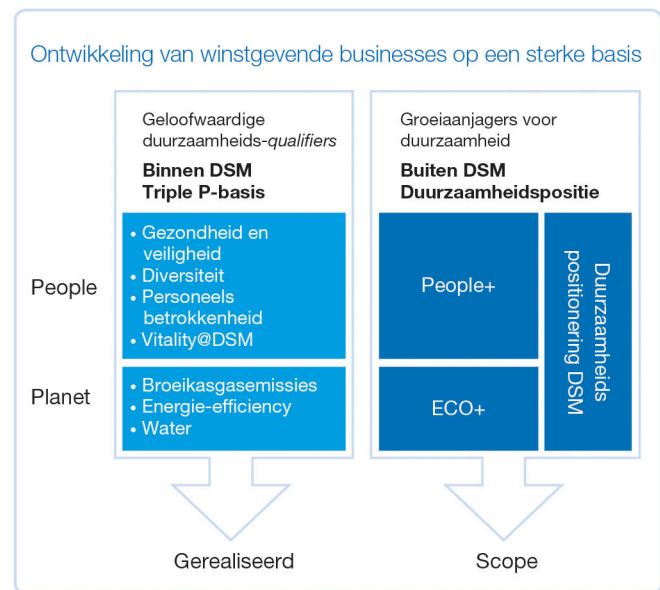
Naast de afdeling Corporate Sustainability heeft DSM een speciale afdeling Corporate Operations & Responsible Care, die onder andere verantwoordelijk is voor alle VGM-zaken (Veiligheid, Gezondheid en Milieu) op concernniveau. Het lijnmanagement wordt ondersteund door *Sustainability Champions* in alle businessgroepen en in het DSM Innovation Center en door VGM-managers op businessgroepniveau. De DSM SHE Council, waarin alle VGM-managers van de businessgroepen zitting hebben, speelt een belangrijke rol bij het uitwisselen van ervaringen, het ontwikkelen van *practices* en de communicatie met betrekking tot VGM-zaken. De Vice President Corporate Operations & Responsible Care rapporteert rechtstreeks aan Nico Gerardu, lid van de Raad van Bestuur.

Verder geven leden van de Raad van Bestuur leiding aan diverse duurzaamheidsprojecten en -gebieden, zoals DSM's

samenwerking met het Wereldvoedselprogramma (Stephan Tanda), Diversiteit en Inclusiviteit (Feike Sijbesma), *Base of the Pyramid* (Feike Sijbesma) en VGM (Nico Gerardu).

Op deze wijze heeft DSM de functionele, op resultaten gefocuste netwerkbenadering van duurzaamheid geïntegreerd en versterkt met een businessbenadering met de focus op duurzaamheid als *business driver*.

Duurzaamheid is ook een belangrijk onderwerp op de agenda van de Raad van Commissarissen. Uit het feit dat deze Raad een Commissie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen heeft, blijkt dat duurzaamheid van strategisch belang is voor DSM. Verdere informatie hierover is te vinden vanaf pagina 36 in het Verslag van de Raad van Commissarissen. De onderneming heeft ook een externe Sustainability Advisory Board ingesteld.



DSM's activiteiten het gebied van duurzaamheid beslaan drie dimensies:

- People: het verbeteren van de kwaliteit van leven door middel van DSM's activiteiten, producten en innovaties (People+)
- Planet: het verbeteren van de milieu-impact van DSM's activiteiten, producten en innovaties (ECO+)<sup>2</sup>
- Profit: het creëren van winstgevendende businesses en waarde voor DSM's aandeelhouders waarbij tegelijkertijd DSM's doelstellingen om oplossingen te leveren voor wereldwijde maatschappelijke behoeften worden gerealiseerd.

DSM gaat de creativiteit van zijn steeds mondialer en diverser wordende organisatie benutten om ECO+ innovatie te bevorderen en de ambitieuze doelstellingen voor de ECO+

<sup>2</sup> Zie pagina 224 van het Integrated Annual Report 2011 voor een definitie van ECO+

omzet in 2015 te halen. Daarbij wordt voortgebouwd op DSM's sterke ECO+ innovatieplatform, met bijvoorbeeld coatings voor zonnecellen, watergedragen verven, biogebaseerde materialen, voedings- en diervoederenzymen, enzovoort. Daarnaast werkt DSM samen met leveranciers aan verbetering van de totale voetafdruk van de leveringsketens waarin de onderneming actief is.

DSM's *Profit*-doelstelling omvat het vertalen van innovatieve duurzame oplossingen in sterke waardecreërende businesses die voorzien in onvervulde behoeften. Door de versterkte focus op inzicht in (maatschappelijke) behoeften zal DSM de winstgevendheid van zijn ECO+ businesses en People+ oplossingen op verschillende manieren verhogen, onder meer door te voorzien in de behoefte aan schonere en groenere technologieën, door specifiek op snelgroeiende economieën gerichte producten te ontwikkelen en door duurzaamheid als criterium te hanteren bij acquisities en partnerships. Voorbeelden van waardecreatie op basis van duurzaamheid worden gegeven in het Integrated Annual Report 2011 in de hoofdstukken over de clusters en over innovatie. *Base of the Pyramid* en Cradle to Cradle® zijn voorbeelden van duurzame businessmodellen.

Een Sustainability Advisory Board bestaande uit een divers samengestelde, internationale groep externe experts zal in 2012 voor het eerst bijeenkomen om advies te geven aan en als klankbord te fungeren voor de Raad van Bestuur. De Sustainability Advisory Board gaat DSM ondersteunen bij het verdiepen van het inzicht in strategische onderwerpen en de behoeften van stakeholders, het versterken van de focus, het behartigen van belangen en het oplossen van dilemma's.

In 2011 is DSM begonnen met de halfjaarlijkse externe rapportage van een aantal kengetallen op het gebied van duurzaamheid. De onderneming publiceert sinds 2010 een Integrated Annual Report. Dat de transparantie van DSM's verslaggeving over duurzaamheid wederom hoog is moge blijken uit het feit dat de onderneming met dit Integrated Annual Report de Global Reporting Initiative (GRI) A+ status heeft gerealiseerd.

Duurzaamheidsaspiraties 2011-2015	Realisatie 2011
<b>Dow Jones Sustainability Index:</b>	
Toppositie (SAM Gold Class) <sup>1</sup>	Nummer 1 chemiesector
<b>ECO+ (innovatie)</b>	
80% van pijplijn is ECO+ <sup>2</sup>	94%
<b>ECO+ (lopende activiteiten)</b>	
Van circa 34% richting 50%	41%
<b>Energie efficiency</b>	
20% verbetering in 2020, vergeleken met 2008	Verbetering met 13%
<b>Emissies van broeikasgassen</b>	
-25% (absoluut) in 2020, vergeleken met 2008	Stijging met 8%
<b>Employee Engagement Survey</b>	
Richting High Performance Norm <sup>3</sup>	71% positief
<b>Diversiteit &amp; People+</b>	
Nader te definiëren in 2011	Geactualiseerd, zie pagina 11

<sup>1</sup> Dit betekent dat de totaalscore ten minste 75% is en het verschil met de SAM sectorleider minder dan 5%

<sup>2</sup> Zie pagina 224 van het Integrated Annual Report 2011 voor een definitie van ECO+

<sup>3</sup> De High Performance Norm (79% positief) is samengesteld uit de bovenste 25% werknemerscores van de geselecteerde externe benchmark-organisaties

### Position papers

Als onderdeel van zijn transparante verslaggeving heeft DSM op zijn website position papers gepubliceerd over de handel in CO<sub>2</sub>-emissierechten, industriële biotechnologie en nanotechnologieën naast boodschappen over het Europese emissiehandelssysteem. Verder heeft DSM op zijn website een groot aantal documenten gepubliceerd met achtergrondinformatie over relevante onderwerpen zoals biogebaseerde performance materials, de groene economie en de Cradle to Cradle®-filosofie.

Bij de vervaardiging van enkele DSM-producten vindt ingeperkt gebruik van genetisch gemodificeerde micro-organismen (GMM) plaats. DSM is transparant naar zijn klanten over hoe zijn producten worden vervaardigd en biedt klanten waar mogelijk een keuze ten aanzien van het gebruikte productiesysteem. Als voor een product een GMM is gebruikt, vermeldt DSM dit duidelijk in de bijbehorende productinformatie.

### Voortgang bij de implementatie van de principes van het VN Global Compact

Sinds 2007 is DSM aangesloten bij het Global Compact-initiatief van de Verenigde Naties. DSM blijft zijn strategie en zijn activiteiten onverminderd afstemmen op de principes van het Global Compact van de Verenigde Naties met betrekking tot

mensenrechten, arbeid, het milieu en het tegengaan van corruptie. DSM onthoudt zich bijvoorbeeld van iedere vorm van corruptie, inclusief afpersing en actieve of passieve omkoping, zelfs als de onderneming daardoor klanten kwijtraakt. DSM staat volledig achter de beginselen van het Global Compact en neemt verdere maatregelen om deze te integreren in zijn bedrijfsactiviteiten. De volgende tabel geeft aan op welke pagina's van het Integrated Annual Report 2011 DSM rapporteert over de relevante kernwaarden en activiteiten.

Verder houdt DSM bij het selecteren en beoordelen van leveranciers expliciet rekening met duurzaamheid. De onderneming gebruikt daarvoor een gedragscode voor leveranciers die is gebaseerd op de DSM *Code of Business*

*Conduct*. Eind 2011 hadden meer dan 90% van DSM's leveranciers deze code ondertekend. Verdere informatie hierover is te vinden vanaf pagina 24.

DSM is voortdurend in dialoog met stakeholders zoals (vak) organisaties en netwerken, de Verenigde Naties, overheidsorganen en niet-gouvernementele organisaties en verwerkt hun feedback in zijn strategie. De onderneming is ook betrokken bij diverse wereldwijde en lokale maatschappelijke ondersteuningsprogramma's, waarvan de samenwerking met het Wereldvoedselprogramma (WFP) van de Verenigde Naties een in het oog springend voorbeeld is. Zie het hoofdstuk over stakeholder engagement vanaf pagina 19 voor meer informatie hierover.

### Principes VN Global Compact<sup>1</sup>

		DSM Code of Business Conduct en relevante pagina's in het Integrated Annual Report 2011
Principe 1	Steun voor mensenrechten	42-50
Principe 2	Uitsluiting van schending van mensenrechten	42-50
Principe 3	Naleving recht op vrijheid van vakvereniging	42-50
Principe 4	Afschaffing van alle vormen van gedwongen arbeid	42-50
Principe 5	Afschaffing van kinderarbeid	42-50
Principe 6	Bestrijding van discriminatie	42-50
Principe 7	Voorzorgsmaatregelen ter bescherming milieu	10, 32-58, 63-69
Principe 8	Initiatieven om milieubesef te bevorderen	10, 32-58, 63-69
Principe 9	Verspreiding van milieuvriendelijke technologieën	10, 32-58, 63-69
Principe 10	Maatregelen om corruptie tegen te gaan	34, 42-50

<sup>1</sup> In 2011 hernieuwde DSM zijn commitment ten aanzien van het Global Compact CEO Water Mandate ( zie pagina 56 in het Integrated Annual Report 2011 voor meer informatie)

### Verankering van duurzaamheid in productie

In DSM's productieorganisatie wordt duurzaamheid verankerd door middel van *functional excellence*-programma's en netwerken van experts voor het onderhouden en verbeteren van specifieke expertisegebieden. De essentie van de *functional excellence*-programma's is dat zij DSM's gezamenlijke productie-expertise beschikbaar helpen maken waar en wanneer dat nodig is binnen de gehele wereldwijde organisatie. De competentienetwerken zijn opgezet om gemeenschappelijke oplossingen te ontwikkelen voor problemen die binnen geheel DSM spelen. Deze programma's en netwerken helpen DSM bij het realiseren van de doelstellingen op het gebied van *People*, *Planet* en *Profit*. Zij worden gedreven en ondersteund door stakeholder engagement-activiteiten.

Een voorbeeld van een *Functional Excellence*-programma is *Advanced Manufacturing* (AM), een programma dat door de afdeling Corporate Operations & Responsible Care samen met meerdere businessgroepen wordt uitgevoerd. Eind 2011 had

het *Advanced Manufacturing*-programma aanzienlijke besparingen op de bedrijfskosten opgeleverd. Tot de doelstellingen, die voornamelijk betrekking hebben op *Planet* en *Profit*, behoren:

- Optimaliseren van DSM's voetafdruk door fabrieken beter te laten draaien, processen stabiel te maken en het verbruik van energie en grondstoffen en de productie van afval aanzienlijk te verminderen.
- Het creëren van een cultuur waarin duurzaamheid de drijvende kracht is en die is gebaseerd op wereldwijde waardecreatie door middel van de overdracht van een AM-toolbox, AM-vaardigheden en AM-gedrag naar de DSM-locaties.

Daarnaast zijn er netwerken van experts voor:

- Bedrijfshygiëne
- Lean/Six-Sigma
- Procesbeheersing
- Procesveiligheid
- Water en afval
- Materialen en corrosie
- Onderhoud en betrouwbaarheid
- Energie
- Technische projectrealisatie
- Grote investeringsprojecten
- Levenscyclusanalyses

Dit zijn allemaal strategisch belangrijke competenties die DSM helpen een concurrentievoordeel te behalen of belangrijke risico's in te perken.

#### Externe erkenning

DSM heeft in 2011 vele prijzen en andere vormen van externe erkenning ontvangen. Een overzicht hiervan is te vinden in het hoofdstuk External Recognition op pagina 69 van het Integrated Annual Report 2011 en op [www.dsm.com](http://www.dsm.com).

#### Wettelijk vereiste veiligheidsstudies

Als innovatieve onderneming ontwikkelt DSM voortdurend nieuwe producten. De onderneming is wettelijk verplicht de eigenschappen en veiligheidsprofielen van deze producten te beoordelen. Het kan noodzakelijk zijn hiervoor levende dieren te gebruiken. DSM gebruikt alleen proefdieren in veiligheidsstudies als dat verplicht is en er geen geaccepteerde en gevalideerde alternatieve methoden zonder dieren beschikbaar zijn. De onderneming is voortdurend op zoek naar mogelijkheden om zijn performance in dit opzicht te verbeteren en streeft constant naar 'vermindering, vervanging en verfijning' van methoden waarin het gebruik van proefdieren het enige alternatief is. De voorbeelden hieronder illustreren deze '3V'-benadering.

DSM blijft met redenen omklede verzoeken indienen bij de autoriteiten om af te mogen zien van veiligheidsproeven met dieren in gevallen waarin dat volgens de onderneming overbodig is en als de informatie op andere wijze kan worden verkregen. DSM streeft naar het gebruik van de modernste analysetechnieken waarmee het mogelijk is herhaalde metingen uit te voeren op minder dieren en naar toepassing van niet-invasieve metingen zoals scannen 'van buitenaf', vergelijkbaar met MRI-scans bij mensen, waar dat maar mogelijk is. De onderneming maakt in toenemende mate gebruik van *in silico*- (computermodellering) en *in vitro*-technieken (bijv. *cell arrays*) voor de identificatie van kandidaatstoffen.

DSM voert intern projecten uit om alternatieve testmethoden te ontwikkelen en het gebruik daarvan te stimuleren. Dat omvat ook de ontwikkeling van 'early safety' en 'early efficacy' beoordelingen met de bedoeling effecten van nieuwe stoffen te laten voorspellen met behulp van computerberekeningen op basis van bekende effecten van vergelijkbare bestaande verbindingen.

DSM werkt ook actief samen in externe netwerken en met academische partners. Voorbeelden hiervan zijn het Long-Range Research Initiative van de International Council of Chemical Associations en de European Partnership for Alternatives to Animal Testing (EPAA), een gezamenlijk initiatief van overheid en industrie. De laatste jaren is DSM erin geslaagd het aantal proefdieren dat wordt gebruikt aanzienlijk te verminderen, in sommige tests met wel 90%.

DSM maakt zich zorgen over de groeiende noodzaak om evaluaties uit te voeren vanwege de implementatie van REACH<sup>3</sup> (Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemical substances), de Europese wetgeving op het gebied van chemische stoffen. DSM heeft al gemerkt dat er voor dit doel meer dierproeven worden uitgevoerd, ook al heeft de onderneming waar mogelijk alternatieve manieren gebruikt om de vereiste gegevens te verkrijgen en wordt er samengewerkt met andere ondernemingen in consortia.

Voor een verdere vermindering zullen de wettelijke eisen aangepast moeten worden en zullen nieuwe testmethoden moeten worden ontwikkeld, gevalideerd, verspreid en geïmplementeerd. DSM wil niet dat de veiligheid en doelmatigheid van zijn producten in gevaar wordt gebracht. Dat betekent dat studies met proefdieren in de voorzienbare toekomst nog nodig zullen blijven. DSM is echter van mening dat zijn benadering verstandig en verantwoord is en zet zich in voor verdere vermindering, verfijning en vervanging van deze studies waar dat mogelijk is.

## Stakeholder engagement

DSM investeert in een strategische, proactieve en voortdurende dialoog met belangrijke stakeholders om:

- gedachten en standpunten uit te wisselen;
- meer inzicht te krijgen in trends, onderliggende factoren en behoeften die een rol spelen in de politiek, in de samenleving en bij klanten;
- op een gerichte manier belangen te behartigen door deel te nemen aan politieke en maatschappelijke debatten over onderwerpen die relevant zijn voor DSM, liefst samen met belangrijke stakeholders;

<sup>3</sup> Zie het hoofdstuk Planet in 2001 in het Integrated Annual Report 2011 voor meer informatie over REACH

- problemen op te lossen, medestanders te vinden en vertrouwen op te bouwen (via publiek-private samenwerkingsverbanden en nieuwe businessmodellen); en
- meer gedeelde waarde te kunnen creëren, voor deze stakeholders en daarmee ook voor DSM.

In zijn interactie met stakeholders beperkt DSM zich niet tot reageren op de verwachtingen van die stakeholders. Als opinieleider geeft de onderneming deze verwachtingen actief vorm door zich op geselecteerde gebieden, inclusief duurzaamheid, te profileren als trendsetter in plaats van trendvolger.

DSM's strategie (DSM in motion: *driving focused growth*) is beïnvloed door de voortdurende dialoog met alle stakeholders: aandeelhouders, klanten, leveranciers, plaatselijke gemeenschappen, eindgebruikers, vergelijkbare ondernemingen, banken, overheid, beleggers, niet-gouvernementele organisaties (ngo's), belangengroepen en, uiteraard, zijn eigen medewerkers. De strategie richt zich op het door middel van innovatieve en duurzame oplossingen voorzien in de onervulde behoeften die het gevolg zijn van maatschappelijke trends. In samenwerking met zijn stakeholders heeft DSM de volgende trends geïdentificeerd:

- Wereldwijde verschuivingen (demografische verschuivingen, verstedelijking, snelgroeiende economieën, gebruik van natuurlijke hulpbronnen, de impact van nieuwe technologie)
- Klimaatverandering en energie
- Gezondheid en welzijn

Om te kunnen voldoen aan zijn strategische doelstellingen ten aanzien van stakeholder engagement richt DSM zich op de volgende behoeften van stakeholders en de kwesties die hen bezighouden.

#### *Verborgen honger*

In diverse partnerships (met het Wereldvoedselprogramma van de VN (WFP), de Scaling Up Nutrition (SUN) beweging, de Universiteit van Wageningen, en de United States Agency for International Development (USAID)) helpt DSM de wereld bewuster te maken van het belang van het verbeteren van voeding.

Het verbeteren van voeding is een van DSM's belangrijkste activiteiten in zowel de ontwikkelde als de ontwikkelingslanden. In relatief korte tijd is DSM uitgegroeid tot een van de leidende ondernemingen op dit gebied. DSM wordt vaak om advies gevraagd door VN-agentschappen, regeringen en niet-gouvernementele organisaties. Dankzij de samenwerking met het WFP (sinds 2007) heeft DSM tot 10 miljoen mensen kunnen bereiken met zijn voedseloplossingen op maat.

#### *Voedselveiligheid en -kwaliteit*

Als vooraanstaand leverancier van voedingsingrediënten ziet DSM het als zijn plicht om in te spelen op de groeiende bezorgdheid in de samenleving over gezondheidsproblemen die samenhangen met de voedselveiligheid en -kwaliteit. De onderneming doet dit door programma's te ontwikkelen samen met partners zoals de Chinese overheid. Met het kwaliteitszegel Quality for Life™ toont DSM zijn commitment ten aanzien van de ontwikkeling van veiligere, volledig traceerbare, betrouwbaardere en duurzame bedrijfsprocessen. Dat gaat verder dan producten en diensten: DSM zet zich in voor het milieu en de samenleving. Quality for Life™ staat symbool voor DSM's belofte zich te houden aan ethische waarden in zijn relaties met klanten, medewerkers en partners.

#### *Industriële biotechnologie*

DSM stimuleert op diverse manieren de ontwikkeling van industriële biotechnologie. DSM Bio-based Products & Services investeert bijvoorbeeld doorlopend in industriële biotechnologie ter ondersteuning van een biogebaseerde economie als alternatief voor de fossiele economie. DSM-bestuurslid Stephan Tanda is voorzitter van EuropaBio, de Europese vereniging van biotechnologiebedrijven. Verder heeft DSM samen met andere Nederlandse stakeholders het initiatief genomen voor het opstellen van een Manifest Bio-based Economy. DSM is vertegenwoordigd in het bestuur van SusChem, het Europese technologieplatform voor duurzame chemie, en leidt de werkgroep industriële biotechnologie van deze organisatie. De onderneming is ook lid van de Biotechnology Industry Organization (BIO) in de VS en onderhoudt contacten met diverse Europese commissarissen en het Europese Parlement over het onderwerp industriële biotechnologie.

#### *Klimaatverandering*

DSM is van mening dat bedrijven een positieve rol kunnen en moeten spelen bij het veiligstellen van economische groei en het tegelijkertijd verkleinen van de totale koolstofvoetafdruk van zowel hun eigen activiteiten als de waardeketens waarin ze actief zijn. De onderneming is betrokken bij meerdere initiatieven in de leveringsketen en onderhoudt contacten met sectororganisaties zoals de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en The Sustainability Consortium over meting van de milieu-impact in de waardeketen en over manieren om collectief te sturen in de richting van producten met een minimale milieu-impact.

#### *Watermanagement*

DSM streeft naar duurzaam watermanagement door rekening te houden met de behoeften van huidige en toekomstige gebruikers en door maatregelen te nemen om deze essentiële hulpbron te beschermen. Daartoe werkt DSM continu aan de ontwikkeling van methoden voor het analyseren en inperken van



de risico's die het gebruik van water oplevert voor bedrijfsvoering, naleving van regelgeving en de reputatie en financiële resultaten van de onderneming. DSM's voortgezette steun voor het CEO Water Mandate van het Global Compact van de Verenigde Naties garandeert blijvende aandacht voor dit onderwerp. DSM is betrokken bij de Water Task Force van de WBCSD. Zie pagina 55 van het Integrated Annual Report 2011 voor meer informatie over water.

#### *Duurzame biomassa*

DSM's groeiende betrokkenheid bij industriële biotechnologie gaat gepaard met de noodzaak om duurzame grondstoffen te gebruiken die niet concurreren met de voedingsketen. DSM onderzoekt mogelijkheden voor verdere samenwerking op dit gebied. Om goed rekening te kunnen houden met zowel biodiversiteit als eventuele maatschappelijke effecten werkt de onderneming nauw samen met partijen zoals IUCN (International Union for Conservation of Nature), de Commissie Duurzaamheidsvraagstukken Biomassa (Commissie Corbey) in Nederland en EuropaBio. Samen met veel andere Nederlandse ondernemingen heeft DSM zich aangesloten bij het Inspirational Programme on Ecosystems dat zich richt op langetermijnprojecten om de ecologische voetafdruk op effectieve wijze te verkleinen en uiteindelijk de biodiversiteit positief te beïnvloeden.

#### *Carrière en werkgelegenheid*

DSM houdt regelmatig *Employee Engagement Surveys* (zie pagina 42 van het Integrated Annual Report) om te weten te komen waar zijn medewerkers wereldwijd behoefte aan hebben, waar ze zich zorgen over maken en wat hun mening is over alle aspecten van de activiteiten van de onderneming. DSM wil zijn medewerkers de gelegenheid geven iets te doen voor de samenlevingen waar de impact van zijn producten voelbaar is (bijvoorbeeld door middel van het DSM-WFP vrijwilligersprogramma voor medewerkers).

#### *Duurzame waardeketens*

DSM is voortdurend in dialoog met leveranciers, klanten, ngo's en vergelijkbare ondernemingen om consensus te bereiken over gezamenlijke versterking van de duurzaamheid van de diverse waardeketens waarin de onderneming actief is. Daarbij gaat het om duurzaamheid op zowel milieu- als maatschappelijk gebied.

#### *Maatschappelijk rol van het bedrijfsleven*

DSM praat met diverse organisaties over een transparante en verantwoorde invulling van de maatschappelijke rol van het bedrijfsleven om zo gedeelde waarde te creëren. De onderneming stimuleert en participeert in op verandering gerichte publiek-private partnerships. Bestuursvoorzitter en CEO Feike Sijbesma is voorzitter van de World Economic Forum Global Agenda Council on the Role of Business. Als actieve

deelnemer aan het VN Global Compact LEAD, een platform voor leiderschap op het gebied van duurzaam ondernemen, is DSM medeontwikkelaar van het concept 'gedeelde waarde'.

#### **Stakeholder engagement in 2011**

In 2011 werkte DSM verder aan de ontwikkeling van zijn Stakeholder Engagement Roadmap die de sterke en zwakke punten van DSM's huidige netwerk van relaties met stakeholders blootlegt en de onderneming een gestructureerde agenda verschaft voor intensivering van de dialoog met belangrijke groepen. Een aantal belangrijke stakeholders zijn geïdentificeerd, de gewenste engagementniveaus zijn vastgesteld en er zijn implementatieplannen (inclusief evaluatiecriteria) opgesteld

#### *Sustainability Advisory Board*

Omdat DSM behoefte heeft aan krachtige, diverse en uitdagende input en advies voor zijn strategie, zijn doelstellingen en de realisatie daarvan heeft de onderneming in 2011 een Sustainability Advisory Board opgericht. Deze Board, bestaande uit een divers samengestelde en internationale groep externe opinielers op het gebied van belangrijke duurzaamheidsonderwerpen, gaat DSM ondersteunen bij het verdiepen van het inzicht in strategische onderwerpen en de behoeften van stakeholders, het versterken van de focus, het behartigen van belangen en het oplossen van dilemma's.

#### *Aandeelhouders*

DSM onderhield de contacten met bestaande en potentiële aandeelhouders en met analisten die aandeelhouders adviseren door in 2011 aanwezig te zijn op evenementen voor institutionele beleggers (inclusief duurzame beleggers) en particuliere beleggers en door *conference calls*, *capital markets days* en *roadshows* te organiseren. Tijdens deze contacten werd informatie gegeven over ontwikkelingen binnen DSM, waarbij werd gezorgd dat alle relevante informatie gelijkmatig en tegelijkertijd werd verstrekt en toegankelijk was voor alle belanghebbenden.

#### **Strategische partnerships met stakeholders**

Als resultaat van DSM's voortdurende dialoog met stakeholders zijn er rond belangrijke onderwerpen diverse strategisch partnerships ontstaan.

DSM en het WFP werken sinds 2007 samen in een strategisch partnership waardoor DSM tot nu toe zo'n 10 miljoen mensen heeft kunnen bereiken met zijn voedingsoplossingen op maat. DSM speelde ook een integrale rol in de ontwikkeling van WFP's Nutrition Improvement Strategy. DSM is van mening dat hulpverlening via een dergelijk samenwerkingsverband niet

alleen een goede zaak is maar ook van cruciaal belang is voor de toekomstige groei van zijn activiteiten:

- het geeft DSM inzicht in de behoeften in verschillende landen waar organisaties zoals het WFP actief zijn, en dat helpt DSM bij zijn innovatie-activiteiten;
- het biedt een krachtiger platform om het belang van nutriënten te benadrukken.

In 2010 maakten DSM en het WFP bekend dat de looptijd van hun wereldwijde samenwerkingsverband met drie jaar werd verlengd. In 2011 stelde DSM enkele miljoenen euro's ter beschikking van het WFP en andere gemeenschapsinitiatieven en partnerships.

Het maatschappelijk bewustzijn van het belang van voeding neemt toe. Op een bijeenkomst in het International Food Policy Research Institute in augustus 2011 sprak de Amerikaanse minister van Buitenlandse Zaken Hillary Clinton over de aanpak van de humanitaire crisis in de Hoorn van Afrika, waarbij ze DSM's voedingsinitiatieven als voorbeeld noemde. De groeiende belangstelling van Europese besluitvormers zoals Herman van Rompuy, de president van de Europese Unie, en Kristalina Georgieva, EU-commissaris voor internationale samenwerking, humanitaire hulp en crisisbestrijding, werd bevestigd op de topconferentie 'Combating Malnutrition through Sustainable Interventions – EU-ASEAN Relations as Key Driver', die DSM in november 2011 in Brussel organiseerde. Met deze conferentie hielp DSM deze kwestie op de politieke agenda in Brussel te krijgen.

DSM is een van de weinige private partijen die vanaf het begin betrokken zijn geweest bij het Scaling Up Nutrition (SUN) initiatief onder leiding van de speciale VN-vertegenwoordiger David Nabarro, dat officieel gestart werd door de Amerikaanse minister van Buitenlandse Zaken Hillary Clinton tijdens de VN-top over de Millennium Ontwikkelingsdoelen in 2010. Dit initiatief heeft een stappenplan naar voedselzekerheid opgeleverd waarbij de focus ligt op het verzorgen van goede voeding binnen de 'eerste 1000 dagen' (van conceptie tot de tweede verjaardag van het kind). Verder zijn de onderliggende redenen geformuleerd en zijn de verwachte jaarlijkse kosten berekend (zie ook pagina 80 van het Integrated Annual Report 2011).

Tijdens het World Economic Forum (WEF) in 2011 startten DSM en USAID een samenwerkingsinitiatief om verborgen honger te bestrijden. USAID en DSM gaan een lijst opstellen van ontwikkelingslanden en projecten waaraan met prioriteit goede voeding zal worden geleverd, waarbij de focus in eerste instantie op rijstverrijking komt te liggen. Dit zal bijdragen aan het behalen van de voedingsdoelstellingen van Feed the Future, een op wereldwijde voedselzekerheid gericht initiatief van de

Amerikaanse regering. Verder hebben DSM en het WFP tijdens het WEF 2012 een topbijeenkomst georganiseerd om na te gaan hoe de kwaliteit van leven kan worden verbeterd door mensen toegang te geven tot effectieve voeding. Tijdens deze sessie discussieerden vertegenwoordigers van The Coca-Cola Company, General Mills, de Verenigde Naties, USAID, GAIN, het WFP, DSM en de Columbia-universiteit in New York over sectoroverstijgende benaderingen om verbeterde voeding te verschaffen.

Project Laser Beam (PLB) is een publiek-privaat samenwerkingsverband met een budget van USD 50 miljoen en een looptijd van 5 jaar dat een eind wil maken aan ondervoeding van kinderen. Namens de oprichters – het WFP, Unilever, Kraft Foods, DSM en de Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN) – werd PLB in september 2009 ten doop gehouden door ex-president Bill Clinton tijdens de bijeenkomst van het Clinton Global Initiative in New York. DSM werkt samen met allerlei partners en in allerlei projecten aan de verrijking van voedingsmiddelen en aan het opzetten van een duurzaam businessmodel voor verrijkte voeding.

Het Amsterdam Initiative on Malnutrition is een publiek-privaat samenwerkingsverband waarin het Nederlandse Ministerie van Buitenlandse Zaken, DSM, Unilever, AkzoNobel, ICCO en de Universiteit van Wageningen deelnemen. Het doel is om in de periode tot 2015 100 miljoen mensen in Afrika te redden van ondervoeding, waarbij de focus ligt op zes landen: Ghana, Kenia, Zuid-Afrika, Ethiopië, Mozambique en Tanzania.

Samen met General Mills, de wereldwijde voedingsmiddelen-groep, Cargill, de internationale producent en leverancier van voedingsmiddelen, landbouw-, financiële en industriële producten en diensten, en Technoserve, een ngo die zich focust op hulp aan ondernemers in ontwikkelingslanden, behoort DSM tot de eerste partners uit het bedrijfsleven van het door General Mills opgerichte non-profit initiatief Partners in Food Solutions. De bedoeling hiervan is om kleine, opkomende voedselproducenten in heel Afrika toegang te geven tot de expertise van medewerkers van General Mills, Cargill en DSM op het gebied van onderzoek en ontwikkeling, voeding, techniek, marketing, financiën, enzovoort. Dit op vrijwillige basis georganiseerde *non-profit* initiatief richt zich op kennisdeling en wil lokale voedselproducenten in Afrika beter in staat stellen om het hongerprobleem te bestrijden. DSM's samenwerking met Partners in Food Solutions onderstreept het langdurige commitment van de onderneming om duurzame, op samenwerking gebaseerde benaderingen te ontwikkelen ter bestrijding van het wereldwijde probleem van ondervoeding en verborgen honger.

Door de voortgaande ondersteuning van het non-profit humanitaire initiatief Sight and Life helpt DSM de kennis over, het inzicht in en het bewustzijn van verborgen honger verder te vergroten. Sight and Life beoogt een duurzame en significante verbetering van voeding, gezondheid en welzijn te realiseren.

### Voeding is van vitaal belang om ziekte te voorkomen

Niet-overdraagbare ziekten zoals kanker, diabetes, hart- en vaatziekten en aandoeningen van het ademhalingsstelsel zijn wereldwijd de belangrijkste doodsoorzaken en zijn ieder jaar verantwoordelijk voor meer sterfgevallen dan alle andere oorzaken samen. Per jaar sterven meer dan 36 miljoen mensen aan deze ziekte, waarvan 9 miljoen nog vóór hun 60ste levensjaar. Voor de komende tien jaar wordt wereldwijd een sterke toename van niet-overdraagbare ziekten verwacht. Verbetering van de voeding is de meest fundamentele en effectieve manier om deze ziekten te bestrijden. De zes belangrijkste niet-overdraagbare ziekten, die een rol spelen bij 70% van de sterfgevallen wereldwijd, kunnen in feite allemaal bestreden worden door een geschikt dieet met voldoende micronutriënten. Verder zijn volgens de Copenhagen Consensus verrijking met micronutriënten en verstrekking van supplementen de meest kosteneffectieve manieren om wereldwijde problemen op het gebied van gezondheid en ontwikkeling aan te pakken.

De in 2011 in New York gehouden VN-top over niet-overdraagbare ziekten riep op tot wereldwijde actie om de epidemie van deze ziekten te bestrijden. DSM-bestuurslid Stephan Tanda werd uitgenodigd om namens de private sector het woord te voeren op deze topbijeenkomst. Volgens Ban Ki-moon, de secretaris-generaal van de VN, is betere voeding het antwoord op zowel obesitas als ondervoeding. Hij benadrukte dat niet-overdraagbare ziekten hun oorsprong kunnen hebben in slechte voeding tijdens de eerste levensjaren. Hillary Clinton, de minister van Buitenlandse Zaken van de VS, bevestigde dat het van cruciaal belang is dat vrouwen en kinderen essentiële nutriënten binnenkrijgen omdat dat ze een betere kans geeft op een gezond leven.

### Future Fortified-campagne van start met steun voor Afrika

Samen met Herbalife heeft DSM in 2011 20 miljoen MixMe™ sachets gevuld met poedervormige micronutriënten gedoneerd om slachtoffers van een van de ergste hongersnoden ooit in de Hoorn van Afrika te voorzien van essentiële voedingsstoffen die ze anders niet binnen zouden krijgen. Dit was meer dan een eenmalige donatie: het laat ook zien dat DSM zich inzet voor een nieuwe voedingscampagne, Future Fortified, die door middel van informatie, invloed en investeringen de levens van miljoenen vrouwen en kinderen wereldwijd wil verbeteren.

### Verduurzaming van de waardeketens

#### Verkleining van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van DSM's grondstoffen

Om een beter inzicht te krijgen in de milieugevolgen van zijn producten schenkt DSM aandacht aan de gehele waardeketen. In het verleden keek DSM vooral naar de impact van zijn eigen productieactiviteiten, inclusief de emissies van elektriciteitscentrales die stroom en stoom leveren aan DSM. Deze worden respectievelijk 'scope 1' en 'scope 2' emissies genoemd. Een volledig beeld van de milieu-impact van DSM's activiteiten wordt verkregen als ook rekening wordt gehouden met de emissies die verband houden met de productie van zijn grondstoffen. Dit worden de 'scope 3' emissies genoemd.

In 2011 analyseerde DSM de emissies van broeikasgassen die worden veroorzaakt door alle door de onderneming gebruikte grondstoffen, die jaarlijks voor in totaal ongeveer € 4,3 miljard worden ingekocht. Afgaande op informatie uit specialistische databases komt er bij de productie van DSM's grondstoffen elk jaar een hoeveelheid van ongeveer twaalf miljoen ton CO<sub>2</sub>-equivalenten vrij, een aanzienlijke hoeveelheid vergeleken met DSM's uitstoot van broeikasgassen, die 4,6 miljoen ton CO<sub>2</sub>-equivalenten bedraagt.

Verbetering van de productieprocessen en vermindering van materiaalverliezen zijn van cruciaal belang voor DSM's duurzaamheidsprestaties, maar samen met zijn belangrijkste leveranciers werkt DSM aan verbetering van de totale voetafdruk in de waardeketens waarin de onderneming actief is.

Broeikasgasemissies in DSM's waardeketen (in miljoen ton CO<sub>2</sub>-equivalenten)



### Duurzame leveringsketens

DSM's duurzaamheidsprogramma voor leveranciers heeft betrekking op zowel wereldwijde leveranciers, die goed zijn voor zo'n 60% van DSM's externe uitgaven, als plaatselijke leveranciers. De twee hoofdelementen van het programma zijn het gedrag van leveranciers en de oplossingen die zij aandragen. DSM nodigt al zijn leveranciers uit om hun unieke competenties, kennis en kunde in te zetten voor ECO+ oplossingen in DSM's productpijplijn.

### Gedrag van leveranciers

Bij het selecteren en beoordelen van leveranciers houdt DSM expliciet rekening met duurzaamheid door een gedragscode voor leveranciers toe te passen die is gebaseerd op de *Code of Business Conduct* van de onderneming. Deze gedragscode verlangt van leveranciers dat ze blijf geven van structureel duurzame bedrijfspraktijken ten aanzien van *People* (niet discrimineren, veiligheid en gezondheid, eerlijke beloning), *Planet* (eco-voetafdruk, product stewardship, welzijn van de plaatselijke gemeenschap, afval) en *Profit* (geen omkoping en corruptie, fair trade, betrouwbaarheid, transparantie). Eind 2011 hadden een groot aantal leveranciers die samen goed zijn voor meer dan 90% van DSM's externe uitgaven deze code ondertekend. De code maakt integraal deel uit van ieder contract en van DSM's algemene inkoopvoorwaarden. Ieder jaar worden 50-100 leveranciers geselecteerd voor een nadere evaluatie op basis van criteria en vragen die rechtstreeks zijn afgeleid van de code. De selectie is gebaseerd op de risico's. Of een leverancier een vragenlijst ontvangt of aan een audit wordt onderworpen is afhankelijk van een combinatie van factoren, zoals de aard van het product (bijv. gevaarlijke chemische stoffen) of de dienst, het landenrisico (dit heeft betrekking op arbeidsomstandigheden, corruptie en broeikasgasemissies), specifieke businessrisico's (geen andere leveranciers, zeer bijzonder materiaal) en de omvang van de uitgaven.

Tussen 2007 en eind 2011 ontving DSM 344 zelfbeoordelingen van leveranciers die samen circa 30% van de externe uitgaven vertegenwoordigen. Daarvan kwamen er in totaal 81 binnen in 2011. In dezelfde periode voerde DSM audits uit bij 125 leveranciers (waarvan 41 in 2011) die goed zijn voor 12% van de externe uitgaven. In 2008 werd een leveranciersclassificatie ingevoerd. Op basis van het auditresultaat kan een leverancier een van de vier volgende beoordelingen krijgen: A (geen verbetering noodzakelijk), B (klein verbeteringsprogramma noodzakelijk), C (uitgebreid verbeteringsprogramma noodzakelijk) of D (de contractuele relatie wordt hoogstwaarschijnlijk beëindigd of bevroren). In 2011 scoorde 80% van de onderzochte leveranciers een A en 10% een B. Voor 7% van de leveranciers was de score C, en voor hen zijn of worden vervolgp programma's uitgevoerd. Eén leverancier scoorde een D en is vervangen, terwijl de contractuele relatie met

een andere leverancier is bevroren totdat deze firma door de rechtbank is vrijgesproken van de beschuldigingen van overtreding van de milieuwetgeving.

Om de hoge kwaliteit van de auditprocedure verder te waarborgen heeft DSM in 2011 een onafhankelijke auditor verzocht 22 audits uit te voeren bij leveranciers. Ook voor deze externe audits werden de leveranciers geselecteerd op basis van de risico's. De eerste resultaten gaven aan dat de meeste leveranciers een A (68%) of een B (27%) scoorden, terwijl een klein percentage een C scoorde (5%). Voor alle leveranciers met C-scores zijn vervolgp programma's gestart. Geen enkele leverancier kreeg van de externe auditor een D als score.

De verschillen tussen de scores van de leveranciers bij de door DSM en door de externe auditor uitgevoerde audits zijn voornamelijk terug te voeren op het feit dat de audits betrekking hadden op verschillende regio's. In 2011 werden door DSM vooral Europese leveranciers geaudit, terwijl de externe auditor zich voornamelijk richtte op leveranciers in de regio Asia-Pacific.

### Door leveranciers aangedragen oplossingen

DSM werkt samen met zijn leveranciers om ervoor te zorgen dat in 2020 hun koolstofvoetafdruk 20% kleiner is dan in 2010. Dit heeft al geleid tot een aantal incrementele verbeteringen in de vorm van efficiëntere syntheseroutes. Er staan ook een aantal radicale verbeteringen op stapel (leveranciers die chemische processen vervangen door biologische processen met hernieuwbare grondstoffen, en energieleveranciers die met doorbraken komen op het gebied van hernieuwbare energie). Om potentiële verbetermogelijkheden te identificeren werden in 2011 samen met leveranciers diverse levenscyclusanalyses (LCA's) uitgevoerd. Een van de meest veelbelovende ontwikkelingen is een nieuw soort pallet voor transportdoeleinden waarvan de eco-voetafdruk ongeveer 60% lager is dan die van de meest gebruikelijke pallettypes (van plastic en hout). De nieuwe pallet bestaat voor 100% uit afvalmateriaal, wat op jaarbasis een besparing van circa 10.000 ton nieuwe kunststof (zonder gerecycled materiaal) mogelijk maakt. De hoeveelheid CO<sub>2</sub>-emissies die daardoor wordt vermeden bedraagt ongeveer 60.000 ton.

Naarmate DSM meer hernieuwbare grondstoffen op biologische basis introduceert in zijn ECO+ productpijplijn is het zaak dat deze biologisch afgeleide of gerelateerde materialen op de meest duurzame wijze worden ingekocht en in DSM's strategie passen. Om dit te borgen heeft DSM een biodiversiteits- en biomassabeleid opgesteld op basis van een aantal internationale richtlijnen. Verder wil DSM voor ieder biologisch hernieuwbaar product en de daarvoor gebruikte planten meer specifieke richtlijnen toepassen, zoals de richtlijnen voor palmolie van de Ronde Tafel voor Duurzame Palmolie. DSM is begonnen zijn

portfolio van biogebaseerde grondstoffen te analyseren en gaat na welke veranderingen er in de toekomst kunnen optreden, inclusief potentiële risicofactoren met betrekking tot het inkopen van ieder biogebaseerd materiaal. Tot nu toe zijn watergebruik, grondgebruik, impact op biodiversiteit en impact op de massabalans (het al dan niet achterblijven van nutriënten in de bodem) geïdentificeerd als mogelijke belangrijke risicofactoren.

Om de impact van dergelijke activiteiten verder te versterken is een trainingsprogramma opgesteld dat in 2012 verder wordt uitgerold. Hiermee krijgt de DSM Purchasing-gemeenschap en zijn leveranciers een instrument om zo'n 20 LCA's uit te voeren, wat niet alleen kan leiden tot een aanzienlijke verkleining van koolstofvoetafdrukken maar ook tot verbeteringen op andere gebieden, zoals vermindering van waterverbruik en vervanging van gevaarlijke materialen.

### Donaties

DSM's *Code of Business Conduct* biedt een kader om een positieve bijdrage te leveren aan zowel de business als de samenleving als geheel. Conform deze code verstrekt DSM geen geld of schenkingen in natura aan politieke partijen of hun instituten, agenten of vertegenwoordigers. DSM richt zich met zijn donaties en sponsoring op activiteiten die verband houden met:

- DSM's kennis en competenties;
- DSM's businesspositie; of
- DSM's huidige en toekomstige geografische aanwezigheid (in dit geval maken de donaties en sponsoractiviteiten deel uit van DSM's opstelling als 'actieve buur').

In 2011 heeft DSM meer dan € 5 miljoen gedoneerd en/of ter beschikking gesteld aan een reeks initiatieven. De langdurige commitments, zoals die met betrekking tot het WFP en het NOC\*NSF, werden gecontinueerd. DSM zette ook zijn humanitaire initiatief Sight and Life voort en gaf geld aan een aantal lokale goede doelen. Voor veel van DSM's bijdragen wordt gebruik gemaakt van de kennis van DSM-experts op het gebied van micronutriënten of materialen.

DSM en zijn medewerkers hebben in 2011 veel initiatieven ontwikkeld om het werk van het WFP onder de aandacht te brengen en om geld in te zamelen. In juni deden 23 DSM-locaties en ruim 3.500 medewerkers mee aan Walk the World, een wereldwijd evenement dat wordt georganiseerd om de aandacht te vestigen op ondervoeding bij kinderen en om geld in te zamelen. In juni brachten DSM-medewerkers in nog geen 10 dagen tijd USD 146.000 bijeen voor het WFP in Ethiopië; met dit bedrag kunnen 584.000 maaltijden voor schoolkinderen worden bekostigd via het School Meals-programma van het WFP. Het

bedrag werd namens de Raad van Bestuur verdubbeld. In oktober bracht de eerste wereldwijde campagne onder DSM-medewerkers om geld in te zamelen voor het WFP bijna € 100.000 op. In 2011 werden zes DSM-medewerkers als vrijwilliger voor het WFP uitgezonden naar Zambia, Nepal, de Filipijnen en Indonesië.

### Sponsoring

DSM continueerde zijn programma *Innovation is our Sport™*; de onderneming sponsorde verschillende sporters en ondersteunde hen met innovaties op het gebied van voeding en materialen. Sport biedt DSM een podium om innovaties voor het voetlicht te brengen. DSM is sinds 2001 Innovatiepartner van het NOC\*NSF.

### DSM Art Collection

DSM beschikt over een uitgebreide kunstcollectie, die momenteel circa 700 werken omvat. Tot de DSM Art Collection behoren veel werken die creativiteit, innovativiteit en zorg voor de planeet en de lokale leefomgeving uitstralen.

# Corporate governance en risicomangement

## Inleiding<sup>1</sup>

Koninklijke DSM N.V. is een naamloze vennootschap die is genoteerd aan NSYE Euronext, met een Raad van Bestuur en een onafhankelijke Raad van Commissarissen. Leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen worden benoemd (en eventueel ontslagen) door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategie van de onderneming, het portfoliebeleid, de inzet van mensen en middelen, het risicomangementstelsel van de onderneming en de resultatenontwikkeling. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid en het bestuur van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de onderneming en houdt daarbij rekening met de belangen van allen die bij de onderneming betrokken zijn. De jaarrekening wordt goedgekeurd door de Raad van Commissarissen en vervolgens ter vaststelling voorgelegd aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Raad van Commissarissen geeft daarbij een toelichting op het in het verslagjaar uitgeoefende toezicht.

De onderneming is onderworpen aan Nederlands recht en aan haar Statuten, die op DSM's website ([www.dsm.com](http://www.dsm.com)) te raadplegen zijn. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders besluit over een wijziging van de Statuten met een absolute meerderheid van de uitgebrachte stemmen. Een besluit tot wijziging van de Statuten mag alleen worden genomen op basis van een voorstel daartoe van de Raad van Bestuur, onder goedkeuring door de Raad van Commissarissen.

DSM verschaft zijn stakeholders volledige informatie over de doelstellingen, de besturing en de prestaties van de onderneming en streeft daarbij naar een open dialoog met aandeelhouders en andere belanghebbenden.

DSM heeft een decentrale organisatie, bestaande uit businessgroepen die binnen hun eigen werkgebied verantwoordelijk zijn voor de belangrijkste bedrijfsfuncties op de korte en lange termijn. Op operationeel niveau zijn de businessgroepen de primaire bouwstenen in organisatorisch en bedrijfstechnisch opzicht. De businessgroepen zijn in clusters gegroepeerd. Alle businessgroepen binnen een cluster rapporteren aan één en hetzelfde lid van de Raad van Bestuur. De clusters zijn de belangrijkste eenheden voor de externe strategische en financiële rapportage.

Deze structuur waarborgt dat DSM flexibel, efficiënt en snel reageert op veranderende marktomstandigheden. De Raad van

Bestuur en de businessgroepen worden ondersteund door een aantal functionele en regionale organisaties. Onderlinge productleveringen en de diensten van een aantal gemeenschappelijke serviceafdelingen en onderzoeksafdelingen worden door de businessgroepen gecontracteerd tegen marktconforme tarieven.

### Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestaat uit drie of meer leden, ter beoordeling van de Raad van Commissarissen. Voor de huidige samenstelling van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar het hoofdstuk Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur vanaf pagina 50. Sinds 2005 worden leden van de Raad van Bestuur benoemd voor een periode van maximaal vier jaar.

De leden van de Raad van Bestuur zijn collectief verantwoordelijk voor het besturen van de onderneming, maar los van deze collectieve verantwoordelijkheid zijn bepaalde taken en verantwoordelijkheden voor businessclusters en functionele gebieden evenals regionale verantwoordelijkheden aan afzonderlijke leden toegewezen.

De beloning van de leden van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen op basis van het door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurde beloningsbeleid.

Het functioneren van en de besluitvorming binnen de Raad van Bestuur zijn onderworpen aan het Reglement van de Raad van Bestuur, dat is opgesteld in lijn met de Nederlandse corporate governance code. Dit reglement is te vinden op de website van de onderneming.

### Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat uit ten minste vijf leden. Voor de huidige samenstelling van de Raad van Commissarissen wordt verwezen naar pagina 50. Leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd voor maximaal drie termijnen van vier jaar.

Alle huidige leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in overeenstemming met de *Best Practice*-bepalingen van de Nederlandse corporate governance code. De beloning van de leden van de Raad van Commissarissen wordt bepaald door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Het functioneren van en de besluitvorming binnen de Raad van Commissarissen zijn onderworpen aan het Reglement van de Raad van Commissarissen, dat is opgesteld in lijn met de

<sup>1</sup> Dit hoofdstuk bevat onder meer de informatie met betrekking tot corporate governance waarnaar wordt verwezen in paragraaf 2 van het Besluit van 23 december 2004 tot vaststelling van nadere voorschriften omtrent de inhoud van het jaarverslag (Staatsblad 2004, 747), zoals gewijzigd in april 2009 (Staatsblad 2009, 154) en december 2009 (Staatsblad 2009, 545)

**Inleiding**

Nederlandse corporate governance code  
Besturingsmodel  
Risicomanagement

Nederlandse corporate governance code. Dit reglement is te vinden op de website van de onderneming.

In overeenstemming met de Nederlandse corporate governance code heeft de Raad van Commissarissen vanuit zijn midden een Auditcommissie, een Benoemingscommissie, een Remuneratiecommissie en een Commissie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen opgericht. Deze commissies hebben tot taak de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor te bereiden. Het functioneren en de taken van deze commissies zijn onderworpen aan charters die zijn opgesteld in lijn met de Nederlandse corporate governance code. Deze charters zijn te vinden op de website van de onderneming.

**Algemene Vergadering van Aandeelhouders**

De voornaamste bevoegdheden van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders hebben betrekking op:

- benoeming, schorsing en ontslag van leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen;
- goedkeuring van het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur;
- goedkeuring van de beloning van de Raad van Commissarissen;
- vaststelling van de jaarrekening en van het dividend;
- décharge van de leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen;
- uitgifte van aandelen of rechten op aandelen, beperking of uitsluiting van voorkeursrechten van aandeelhouders en inkoop van eigen aandelen of intrekking van aandelen;
- wijzigingen van de Statuten; en
- besluiten van de Raad van Bestuur die een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van DSM of zijn activiteiten met zich mee zouden brengen.

De Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt ieder jaar gehouden binnen zes maanden na het einde van het financiële jaar teneinde het jaarverslag, de jaarrekening, eventuele benoemingen van leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen en eventuele andere hierboven genoemde onderwerpen te bespreken en, indien van toepassing, goed te keuren.

De Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders en, indien noodzakelijk, andere Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders worden bijeengeroepen door de Raad van Bestuur of de Raad van Commissarissen. De agenda en toelichting worden gepubliceerd op DSM's website.

Aandeelhouders die, afzonderlijk of gezamenlijk, ten minste één procent (1%) van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen, hebben het recht de Raad van Bestuur of Raad van

Commissarissen te verzoeken om onderwerpen op de agenda te plaatsen. Dergelijke verzoeken moeten ten minste zestig dagen voor de datum van de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in schriftelijke vorm worden ontvangen door de voorzitter van de Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen.

Op 28 april 2011 werd de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden. De agenda was grotendeels gelijk aan die van voorgaande jaren. De heer Stefan Doboczky werd benoemd als lid van de Raad van Bestuur. De heer Stephan Tanda werd herbenoemd als lid van de Raad van Bestuur. Mevrouw Pauline van der Meer Mohr werd benoemd als lid van de Raad van Commissarissen. Een wijziging in de beloning van de Raad van Commissarissen werd goedgekeurd. Verder werd de voorgestelde wijziging van de Statuten goedgekeurd. De wijziging behelsde onder meer een aanpassing van het doel van de onderneming, om dit in lijn te brengen met de transformatie die de onderneming in de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. Voor verdere informatie wordt verwezen naar de website van de onderneming.

**Artikel 10 van Richtlijn 2004/25**

Met betrekking tot de in het Besluit van artikel 10 van de EG-Richtlijn betreffende het openbaar overnamebod genoemde informatie die volgens de Nederlandse wetgeving moet worden verschaft, kan het volgende worden gemeld:

- Informatie over substantiële deelnemingen wordt hierna gegeven (Aandelenspreiding).
- Aan de aandelen van de onderneming zijn geen speciale statutaire rechten verbonden.
- Er zijn geen beperkingen ten aanzien van het stemrecht op aandelen van de onderneming. Bij het bijeenroepen van een Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft de Raad van Bestuur het recht een registratiedatum vast te stellen overeenkomstig de relevante bepalingen van het Burgerlijk Wetboek.
- De van toepassing zijnde bepalingen met betrekking tot de benoeming en het ontslag van leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen en wijzigingen van de Statuten zijn hierboven uiteengezet.
- De bevoegdheden van de Raad van Bestuur met betrekking tot de uitgifte van aandelen en de inkoop van eigen aandelen worden hieronder beschreven (Uitgifte van aandelen, Inkoop van eigen aandelen).
- Verdere informatie is te vinden in de *Notes to the consolidated financial statements* in het Integrated Annual Report 2011 (16 Equity, 19 Borrowings, 27 Share-based compensation) en in het hoofdstuk Informatie over het aandeel DSM.

### Uitgifte van aandelen

Uitgifte van aandelen geschiedt ingevolge een besluit van de Raad van Bestuur. Het besluit is onderworpen aan de goedkeuring van de Raad van Commissarissen. De omvang van deze bevoegdheid van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld bij besluit van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en betreft ten hoogste alle nog niet uitgegeven aandelen van het maatschappelijk kapitaal zoals dit luidt of te eniger tijd zal luiden. Tijdens de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2011 werd deze bevoegdheid verlengd tot en met 28 oktober 2012, met dien verstande dat deze bevoegdheid van de Raad van Bestuur beperkt zal zijn tot een aantal gewone aandelen waarvan de nominale waarde ten tijde van de uitgifte 10% van het geplaatste aandelenkapitaal bedraagt, en tot nog eens 10% van het geplaatste aandelenkapitaal ten tijde van de uitgifte indien de uitgifte plaatsvindt in de context van een fusie of acquisitie binnen het kader van DSM's strategie zoals gepubliceerd op DSM's website. De uitgifteprijs wordt vastgesteld door de Raad van Bestuur en zal zoveel mogelijk worden berekend op basis van de koers van gewone aandelen aan de Euronext Amsterdam aandelenbeurs.

### Aandelenspreiding

In het kader van de Wet Melding Zeggenschap moeten belangen van 5% of meer in een Nederlandse onderneming worden gemeld aan de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Volgens het register van de AFM hadden de volgende aandeelhouders gemeld dat zij per 1 januari 2012 een belang van 5-10% bezaten in het totale aandelenkapitaal van DSM:

- ASR Nederland B.V.
- Rabobank Nederland Participatie B.V.
- Delta Lloyd N.V.

### Inkoop van eigen aandelen

De onderneming mag ingevolge een besluit van de Raad van Bestuur volgestorte eigen aandelen verkrijgen, op voorwaarde dat het nominale bedrag van de aandelen in haar kapitaal niet meer beloopt dan een tiende van het geplaatste kapitaal. Het besluit is onderworpen aan de goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Tijdens de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2011 werd aan de Raad van Bestuur de bevoegdheid tot verkrijging van eigen aandelen verleend voor een periode van 18 maanden vanaf genoemde datum. In 2011 werden 9 miljoen gewone eigen aandelen ingekocht ter dekking van bestaande management- en personeelsopties.

## Nederlandse corporate governance code

DSM onderschrijft de aangepaste corporate governance code 2008 (Code Frijns), die te vinden is op [www.commissiecorporategovernance.nl](http://www.commissiecorporategovernance.nl).

Na de publicatie van de aangepaste corporate governance code in december 2008 heeft DSM alle Principes en *Best Practice*-bepalingen van de aangepaste code bestudeerd en waar nodig maatregelen genomen om de gewijzigde Principes en *Best Practice*-bepalingen te implementeren. De reglementen van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen en de charters van de commissies van de Raad van Commissarissen zijn in lijn gebracht met de gewijzigde code. De implementatie van de aangepaste code binnen DSM was een apart agendapunt tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 31 maart 2010.

DSM kan dan ook bevestigen dat de onderneming alle 113 *Best Practices* van de aangepaste code toepast. Tot 29 april 2011 werd er een uitzondering gemaakt met betrekking tot *Best Practice* III.5.11, die bepaalt dat het voorzitterschap van de Remuneratiecommissie niet vervuld mag worden door de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Zoals in het verleden gemeld, beschouwt DSM beloning als een integraal onderdeel van het benoemings- en retentiebeleid en dus van het HRM-beleid voor het topmanagement van de onderneming. DSM achtte het daarom wenselijk dat de voorzitter van de Raad van Commissarissen rechtstreeks betrokken is bij de voorbereiding van besluiten die genomen worden door de voltallige Raad, ook met het oog op de rol van de voorzitter van de Raad van Commissarissen tegenover de Raad van Bestuur. Deze uitzondering op de code is besproken door de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2005, waarbij geen bezwaren naar voren werden gebracht. Toen de heer Cor Herkströter terugtrad als voorzitter van de Raad van Commissarissen, zoals werd bekendgemaakt tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2011, besloot de Raad van Commissarissen om een van de leden van de Raad van Commissarissen, de heer Ewald Kist, te benoemen als zijn opvolger als voorzitter van de Remuneratiecommissie.

Met betrekking tot *Best Practice*-bepaling II.1.8 dient te worden vermeld dat de heer Nico Gerardu, lid van de Raad van Bestuur, tot 11 juli 2011 de functie van voorzitter van de Raad van Commissarissen van een beursgenoteerde onderneming bekleedde (zie pagina 51). Op genoemde datum trad hij terug uit de Raad van Commissarissen van deze beursgenoteerde onderneming.

Met betrekking tot de benoeming van leden van de Raad van Bestuur voor een periode van ten hoogste vier jaar (*Best*



Practice II.1.1) dient te worden opgemerkt dat DSM zich al sinds de introductie van de Nederlandse corporate governance code in 2004 aan deze *Best Practice* houdt.

Aangezien DSM afspraken die zijn gemaakt vóór de invoering van genoemde code wenst te respecteren, blijft de benoeming van de huidige voorzitter van de Raad van Bestuur voor onbepaalde tijd gelden.

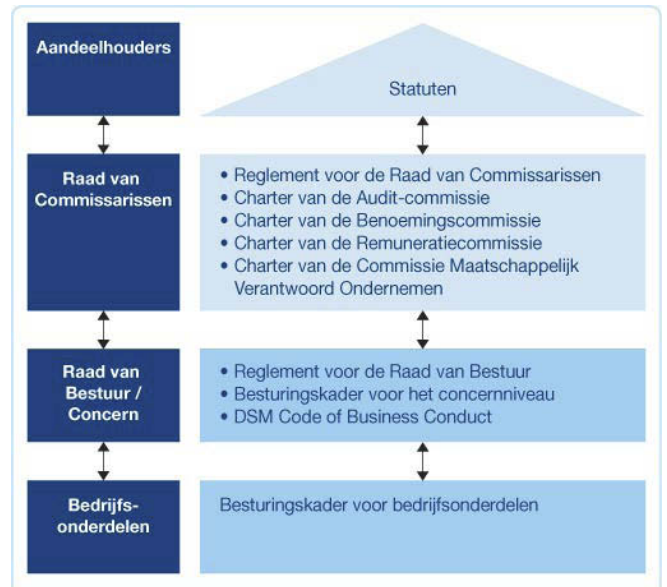
Met betrekking tot de Nederlandse corporate governance code moet worden opgemerkt dat iedere substantiële wijziging in de corporate governance-structuur van de onderneming en in de mate waarin de onderneming de code naleeft dient te worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ter bespreking als apart agendapunt.

Alle documenten in relatie tot de implementatie van de Nederlandse corporate governance code zijn te vinden op DSM's website in het onderdeel Governance ([www.dsm.com](http://www.dsm.com)).

## Besturingsmodel

Businessgroepen vormen de voornaamste bouwstenen van de organisatie; zij zijn integraal verantwoordelijk voor hun activiteiten op de korte en lange termijn en hebben de beschikking over alle bedrijfsfuncties die essentieel zijn voor het succes daarvan. De businessgroepen binnen een specifiek cluster rapporteren aan één en hetzelfde lid van de Raad van Bestuur. Dit bestuurslid is verantwoordelijk voor het managen van de samenhang en synergie binnen het cluster, voor de inzet van mensen en middelen binnen het cluster en voor de totale resultaten van het cluster binnen de grenzen die worden bepaald door de collectieve verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur voor de algemene besturing van de onderneming. De clusters zijn de voornaamste eenheden voor de externe strategische en financiële rapportage. Om de onafhankelijkheid van het financieel bestuur voldoende veilig te stellen, heeft de Chief Financial Officer geen businessgroepen die aan hem rapporteren.

De volgende figuur toont DSM's algemene besturingsmodel samen met de belangrijkste besturings-elementen en reglementen per niveau.



Opmerking: alle interne regels zijn van toepassing naast de toepasselijke nationale en internationale wet- en regelgeving; bij strijdigheid prevaleren de laatste

Voor de duidelijkheid volgt hier een korte samenvatting van de belangrijkste aspecten van het besturingskader op het niveau van de Raad van Bestuur en de concernstaven en op operationeel niveau:

- De Raad van Bestuur handelt volgens het Reglement voor de Raad van Bestuur.
- Daarnaast werkt de Raad van Bestuur in overeenstemming met het besturingskader voor het concernniveau. Dit houdt onder meer in dat de Raad zich houdt aan de *DSM Code of Business Conduct* en relevante concernbeleidslijnen en *Corporate Requirements*.
- Het besturingskader voor het concernniveau beschrijft ook de belangrijkste (besluitvormings)processen, verantwoordelijkheden en 'spelregels' op het niveau van de Raad van Bestuur en de functionele en regionale niveaus en omvat verder de bestuursrelaties met de naasthogere niveaus (Raad van Commissarissen en aandeelhouders) en de bedrijfs-onderdelen. Het kader definieert in het bijzonder de rollen van de concernstaven, *Functional Excellence*-afdelingen en gemeenschappelijke service-afdelingen als volgt:
  - Concernstaven: kleine, op hoog niveau opererende groepen die de Raad van Bestuur ondersteunen en rechtstreeks rapporteren aan een lid van de Raad van Bestuur (in de meeste gevallen de CEO of CFO);
  - *Functional Excellence*-afdelingen, waarin expertise in geselecteerde functies is geconcentreerd en die worden aangestuurd door *Functional Excellence Advisory Boards*

met een lid van de Raad van Bestuur als voorzitter; de directeur van een *Functional Excellence*-afdeling rapporteert aan een bestuurslid; en

- Gemeenschappelijke service-afdelingen, waarin geselecteerde servicefuncties worden gebundeld en die worden aangestuurd door *Shared Services Boards* met de directeur van een businessgroep als voorzitter. De directeur van een gemeenschappelijke serviceafdeling rapporteert aan een lid van de Raad van Bestuur dat ook deel uitmaakt van de *Shared Services Board*.

De strategische richting en doelstellingen van de onderneming worden bepaald in de *Corporate Strategy Dialogue*. In 2010 werd een dergelijke *Corporate Strategy Dialogue* uitgevoerd, waaruit de huidige strategie, DSM in motion: *driving focused growth*, is voortgekomen. Als onderdeel van deze strategie zijn de regionale functies verder versterkt, vooral in de snelgroeiende economieën. Het regionale management rapporteert rechtstreeks aan een lid van de Raad van Bestuur.

- De bedrijfsonderdelen voeren hun activiteiten uit binnen de parameters van het besturingskader voor bedrijfsonderdelen. Dit houdt onder meer in dat de bedrijfsonderdelen:
  - voor het bepalen van hun strategie en doelstellingen gebruikmaken van het *Business Strategy Dialogue*-proces, waarin verschillende scenario's en bijbehorende risicoprofielen worden onderzocht;
  - maatregelen ter beheersing van risico's nemen volgens een Jaarlijks Risicomanagementplan in overeenstemming met concernbeleidslijnen en meerjarenplannen op verschillende functionele gebieden;
  - de *Corporate Requirements* en *Directives* naleven; en
  - de effectiviteit van het risicomanagement- en interne controlesysteem bewaken en de bevindingen regelmatig bespreken met de Raad van Bestuur.

De bedrijfsonderdelen worden gemiddeld eens per drie jaar onderworpen aan een audit door de afdeling Corporate Operational Audit (COA). De directeur van COA rapporteert aan de voorzitter van de Raad van Bestuur en heeft de bevoegdheid om te overleggen met de externe accountant en de voorzitter van de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen. Bovendien fungeert de directeur van COA als *compliance officer* met betrekking tot misbruik van voorkennis en is hij voorzitter van het DSM Alert Committee, dat verantwoordelijk is voor DSM's beleid ten aanzien van klokkenluiders en de bijbehorende systemen en processen.

In de Fraudecommissie zijn relevante concernfuncties vertegenwoordigd, met de CFO als voorzitter. Deze commissie

moet zorgen voor een systematische aanpak van fraudegevallen om zo de frauderisico's te verkleinen.

## Risicomanagement

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor risicomanagement in de onderneming en heeft, met ondersteuning door het Corporate Risk Office, een systeem en een organisatie voor risicomanagement opgezet en geïmplementeerd. Dit is vastgelegd in DSM's risicomanagementbeleid, de *DSM Code of Business Conduct*, DSM's beleidslijnen op diverse functionele gebieden en de *DSM Corporate Requirements* en *Directives*. Dit systeem moet ervoor zorgen dat inzicht wordt verkregen in de mate waarin de strategische en operationele doelstellingen worden gerealiseerd, dat de rapportage door de onderneming betrouwbaar is en dat de onderneming zich houdt aan relevante wet- en regelgeving.

Het risicomanagementsysteem van DSM is gebaseerd op het COSO-ERM-model. Het is erop gericht het risicomanagementproces maximaal te integreren in de reguliere bedrijfsprocessen. Het omvat instrumenten voor risicobeoordeling, beheersmaatregelen voor veel voorkomende risico's binnen de onderneming en bewakings- en rapportageprocedures en -systemen. De interne beheersmaatregelen voor de goederen- en geldstromen zijn 'ingebouwd' in bedrijfsprocessen en er zijn instrumenten ontwikkeld om de uitvoering ervan te ondersteunen en de effectiviteit ervan in de praktijk te meten. Zodoende wordt op efficiënte wijze een hoog niveau van interne controle bereikt. Gelijktijdig met de publicatie van het Integrated Annual Report wordt een geactualiseerde versie van de volledige beschrijving van het risicomanagementsysteem en -proces op DSM's website geplaatst. Deze beschrijving moet als integraal onderdeel van het Integrated Annual Report worden beschouwd.

### Functioneren van het systeem in 2011

Hieronder worden de belangrijke gebeurtenissen op het gebied van risicomanagement in 2011 vermeld. De opzet van deze paragraaf is gebaseerd op de elementen van het COSO-ERM-risicomanagementkader.

#### Interne omgeving voor risicomanagement

Waarden en bedrijfsprincipes vormen een belangrijk element van de interne omgeving voor risicomanagement. DSM heeft duurzaamheid gekozen als kernwaarde die rechtstreeks is gerelateerd aan de missie van de onderneming: een betere kwaliteit van leven creëren voor huidige en toekomstige generaties. De bedrijfsprincipes, die worden gedefinieerd in de *DSM Code of Business Conduct*, zijn gebaseerd op deze

kernwaarde. De DSM *Code of Business Conduct*, die kan worden geraadpleegd op de website van de onderneming, beschrijft principes op het gebied van *People* (maatschappelijke en humanitaire normen), *Planet* (milieuprincipes) en *Profit* (principes met betrekking tot eerlijk en ethisch ondernemen). De Code wordt momenteel wereldwijd geïmplementeerd met behulp van een boekje in 17 talen, een intranetsite en een e-Learningcursus voor alle medewerkers.

### Doelformulering en risicobepaling, -beoordeling en -beheersmaatregelen

In overeenstemming met het verplichte risicomanagementproces hebben de businessgroepen die hun strategie in 2011 hebben aangepast een beoordeling van de bedrijfsrisico's uitgevoerd om de risico's ten aanzien van de uitvoering van de gekozen strategie te bepalen en te beoordelen en af te spreken hoe daarmee wordt omgegaan. Halverwege en tegen het einde van het jaar hebben alle businessgroepen hun risicobeoordeling geactualiseerd als onderdeel van het halfjaarlijkse risicorapportageproces. Daarnaast zijn risicobeoordelingen uitgevoerd door een aantal centrale functies en voor grote projecten en programma's.

In 2011 heeft de Raad van Bestuur de *Corporate Risk Assessment* (CRA) geactualiseerd. Op basis van de resultaten van de CRA van 2010, interne risico- en incidentrapportages en externe risico-informatie heeft de Raad van Bestuur, ondersteund door het Corporate Risk Office, vastgesteld welke risico's relevant zijn voor de realisatie van de doelstellingen van de strategie DSM in motion: *driving focused growth*. Deze strategie wordt beschreven vanaf pagina 11 van dit verslag en in de verslagen over de afzonderlijke businessgroepen in het Integrated Annual Report 2011. De leden van de Raad van Bestuur hebben ieder afzonderlijk deze risico's geïdentificeerd en beoordeeld, en tijdens een vergadering van de Raad van Bestuur hebben zij consensus bereikt over deze risico's en hebben ze vastgesteld welke maatregelen eventueel genomen moeten worden naast de reeds genomen maatregelen om deze risico's in te perken.

In de CRA werden de maatregelen gekozen om de risico's in overeenstemming te brengen met DSM's *risk appetite*. Deze *risk appetite* wordt niet uitgedrukt in één getal of formule maar varieert per risicocategorie. De belangrijkste kenmerken van DSM's *risk appetite* kunnen als volgt worden omschreven:

- Om zijn strategische doelstellingen te realiseren (groei met behulp van de vier aanjagers van groei – Snelgroeiende Economieën, Innovatie, Duurzaamheid en Acquisities & Partnerships) is DSM bereid de bijbehorende aanzienlijke risico's te accepteren. Deze risico's zullen echter altijd worden

beperkt door rigoureuze implementatieprogramma's en nauwkeurig omschreven criteria waaraan minimaal moet worden voldaan.

- Bij het managen van financiële risico's past DSM een conservatieve benadering toe.
- DSM streeft ernaar de bedrijfsrisico's te beperken door gericht management van kwaliteit, technologie en bedrijfscontinuïteit. Met zijn veiligheids- en gezondheidsbeleid streeft DSM naar nul letselgevallen en werkgerelateerde ziekten. De financiële impact van bedrijfsincidenten wordt verder beperkt door diverse verzekeringen.
- Als het gaat om naleving van wet- en regelgeving en ethisch gedrag kent DSM een zero tolerance-beleid.
- De risicotolerantie ten aanzien van de relaties met stakeholders, reputatie, duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid is laag. DSM heeft progressieve beleids- en implementatieprogramma's om van de risico's op deze gebieden kansen te maken.

Elders in deze paragraaf en in de omschrijving van risicocategorieën op de website wordt de *risk appetite* voor diverse risicogebieden gekwantificeerd.

De voorlopige resultaten van de CRA zijn tijdens de vergadering van 12 december 2011 gerapporteerd aan en besproken met de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen. Deze *top-down* resultaten zijn vergeleken met de risico's en incidenten die *bottom-up* door de bedrijfsonderdelen zijn gerapporteerd in hun *Letter of Representation* en met bevindingen van interne en externe audits. Het uiteindelijke risicoprofiel is op 27 februari 2012 gerapporteerd aan en besproken met de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen. Het vormt de basis voor de belangrijkste risico's en maatregelen zoals die op de volgende pagina's worden beschreven.

### De toprisico's van de onderneming

De CRA bepaalt de waarschijnlijkheid en de impact van gebeurtenissen die de realisatie van de doelstellingen voor 2013, 2015 en 2020 van de strategie *DSM in motion: driving focused growth* in gevaar zouden kunnen brengen. Bij het vaststellen van deze doelstellingen zijn aannames gebruikt omtrent de macro-economische ontwikkelingen en de wereldwijde financiële ontwikkelingen (basisscenario). Sinds de recessie in 2008 heeft DSM zijn *early warning*- en voorspellingsprocessen verbeterd. De onderneming heeft ook aangetoond zich snel aan te kunnen passen aan plotseling ongunstige marktomstandigheden. Als zich echter weer een economische teruggang zou voordoen, zou dat toch significante nadelige gevolgen kunnen hebben voor het behalen van de doelstellingen. Dit effect zou nog versterkt kunnen worden door volatiliteit van de wisselkoersen. De mate waarin de onderneming gevoelig is voor variaties in de koersen van diverse belangrijke valuta's wordt beschreven in het hoofdstuk 'Financial interests and risks' op pagina 187 van het Integrated Annual Report.

De volgende tabel geeft de belangrijkste risico's voor de realisatie van DSM's doelstellingen in het basisscenario en de maatregelen die zijn genomen om deze in te perken.

<b>De toprisico's en inperkende maatregelen</b>	
<i>Omschrijving risico</i>	<i>Inperkende maatregelen</i>
<b>Mensen, organisatie en cultuur</b>	
De uitvoering van de strategie wordt ondersteund door organisatorische maatregelen om de regionale en functionele effectiviteit te verbeteren. Het kan zijn dat deze maatregelen niet duidelijk genoeg zijn en/of niet snel genoeg worden uitgevoerd, resulterend in niet voldoende op samenwerking en resultaten gericht gedrag en/of onvoldoende snelheid bij het bereiken van het beoogde diverse en internationale personeelsbestand.	De inperkende maatregelen die worden genomen zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opzetten en implementeren van een programma voor het invullen van leiderschapsposities wereldwijd.</li> <li>- Implementeren van duidelijke charters, vooral voor de regionale platforms.</li> <li>- Implementeren van programma's ter verhoging van de diversiteit van het personeel.</li> </ul>
<b>Acquisities en samenwerkingsverbanden</b>	
DSM heeft met succes diverse activiteiten gekocht en geïntegreerd, met Martek als meest in het oog springende voorbeeld. De onderneming kan echter problemen ondervinden bij het realiseren van voldoende waarde creërende acquisities om de groeidoelstellingen te bereiken.	Mensen en middelen worden gericht ingezet voor acquisities en de besluitvorming wordt geoptimaliseerd door voortdurende prioriteitsstelling en directe betrokkenheid van de Raad van Bestuur.
<b>Innovatie</b>	
Binnen de <i>Emerging Business Areas</i> richt DSM zich vooral op <i>Biomedical</i> en <i>Bio-based Products &amp; Services</i> . Bij de ontwikkelingen op deze gebieden doen zich onzekerheden voor die inherent zijn aan nieuwe technologieën en markten.	Binnen de gebieden waarop de onderneming zich richt gaat DSM zijn inspanningen verder concentreren, het talent binnen de organisatie versterken en ervoor zorgen dat er optimaal gebruik wordt gemaakt van dit talent.
<b>Groei en winstgevendheid in het cluster Pharma</b>	
DSM heeft een succesvol begin gemaakt met zijn partnerstrategie in het cluster Pharma, maar er blijven aanzienlijke onzekerheden bestaan over de realisatie van de gewenste groei en het herstel van adequate winstniveaus op dit gebied.	De onderneming blijft maximale aandacht schenken aan succesvolle implementatie van de partnerstrategie voor Pharma.

#### Overige belangrijke risico's

Uit de meest recente risicobeoordeling en risicorapporten komt naar voren dat naast de toprisico's de volgende risico's zeer belangrijk zijn:

- *Risico's ten aanzien van de prijzen en beschikbaarheid van grondstoffen en energie*  
DSM past diverse beleidsmaatregelen toe om verstoringen in de leveringsketen te vermijden (bijv. door gebruik te maken van meerdere leveranciers) en de prijsvolatiliteit te verminderen (bijv. door *commodity hedging*). Desondanks kan de groeiende complexiteit en onderlinge afhankelijkheid van wereldwijde goederenstromen evenals de toenemende feitelijke of veronderstelde druk op de beschikbaarheid van hulpbronnen leiden tot prijsfluctuaties en beschikbaarheidsproblemen, die van invloed kunnen zijn op DSM's winstgevendheid en/of bedrijfscontinuïteit.
- *Risico's ten aanzien van intellectuele eigendom*  
Het beleid gericht op versnelde groei middel van versnelde innovatie en uitbreiding in snelgroeiende economieën houdt een verhoogd risico in ten aanzien van intellectuele eigendom. Er worden verdere maatregelen genomen om deze risico's in te dammen, maar deze maatregelen zijn wellicht niet altijd volledig effectief.
- *Beveiliging (inclusief informatiebeveiliging)*  
Vooral met betrekking tot de beveiliging van en toegang tot gegevens in ICT-systemen moet de focus op bewaking en inperking van risico's blijven liggen, gezien de toenemende spanning tussen de groeiende professionaliteit van cybercriminelen en het wijdverbreide gebruik van (mobiele) IT.
- *Risico's ten aanzien van de bedrijfscontinuïteit*  
Ernstige verstoringen, met name in de leveringsketen, bij productieactiviteiten en in de ICT-omgeving, blijven een risico vormen dat wordt gekenmerkt door een lage waarschijnlijkheid maar een mogelijk grote impact. De maatregelen met betrekking tot het identificeren van de belangrijkste scenario's en het voorbereiden op deze scenario's worden voortgezet.
- *Risico's ten aanzien van veiligheid, gezondheid en milieu (VGM)*  
Na een aantal dodelijke ongevallen heeft DSM zijn reeds strenge veiligheidsbeleid nog verder verbeterd, onder andere door versterkte implementatie van de *Life Saving Rules*. Desondanks kunnen VGM-risico's niet helemaal worden uitgesloten, en eventuele ongevallen kunnen een grote impact hebben in termen van menselijk leed en (reputatie)schade voor de onderneming.
- *Productaansprakelijkheidsrisico's*  
Om de productaansprakelijkheidsrisico's verder te beperken zijn beoordelingen van productrisico's uitgevoerd en contractuele en kwaliteitsprocedures geactualiseerd, terwijl

het beleid op het gebied van verzekeringen onder de loop is genomen. Onverwachte effecten van, of niet ontdekte tekortkomingen in DSM's producten of diensten kunnen echter nog steeds aanzienlijke productaansprakelijkheidsrisico's opleveren.

#### Overzicht van risicocategorieën

Op de volgende pagina staat een overzicht van alle risicocategorieën die als potentieel belangrijk zijn aangemerkt en waarvan de hierboven beschreven belangrijkste risico's zijn afgeleid. Tegelijk met de publicatie van het Integrated Annual Report 2011 wordt een geactualiseerde versie van de volledige beschrijving van DSM's risicocategorieën op de website van de onderneming geplaatst (onderdeel Governance, onder Risk management). Deze beschrijving dient te worden beschouwd als een integraal onderdeel van het Integrated Annual Report 2011. Verder wordt in de Financial Statements in het Integrated Annual Report 2011 in de paragraaf over *Financial instruments and risks* informatie gegeven over de risico's met betrekking tot financiële instrumenten.

### Generieke/strategische risico's

- Risico's ten aanzien van mondiale financiële en economische ontwikkelingen
- Risico's ten aanzien van snelgroeiende economieën
- Risico's van concurrentie en commoditisering in bestaande markten
- Politieke en landenrisico's
- Risico's ten aanzien van desinvesteringen, acquisities en joint ventures
- Innovatierisico's (nieuwe markten, producten en technologieën)
- Risico's ten aanzien van mensen, organisatie en cultuur
- Risico's ten aanzien van bescherming van intellectuele eigendom
- Risico's ten aanzien van prijs en beschikbaarheid van grondstoffen en energie
- Risico's ten aanzien van duurzaamheid

### Operationele risico's

- Reputatierisico's
- Klantrisico's
- Risico's ten aanzien van productieprocessen
- Risico's ten aanzien van bedrijfscontinuïteit
- Productaansprakelijkheidsrisico's
- ICT-risico's
- Risico's met betrekking tot programma- en projectmanagement
- Risico's met betrekking tot (informatie)beveiliging en interne controle
- Risico's ten aanzien van de arbeidsverhoudingen
- Veiligheids-, gezondheids- en milieurisico's

### Financiële en rapportagerisico's

- Liquiditeit- en marktrisico's
- Valutakoersrisico's
- Pensioenrisico's
- Overige financiële risico's
- Integriteitsrisico's bij de rapportage

### Risico's ten aanzien van wetgeving en compliance

- Risico van niet-naleving van de DSM *Code of Business Conduct*, DSM-beleidslijnen, *Requirements* en *Management Directives*
  - Risico van niet-naleving van wetgeving
  - Risico's met betrekking tot ontwikkelingen in de wetgeving
- Zie ook [www.dsm.com](http://www.dsm.com), onderdeel Governance

Voor het beheersen van al deze risicocategorieën zijn strategieën bepaald en beheersmaatregelen en/of inperkende maatregelen getroffen als onderdeel van het risicomangement. Niettemin blijven er onzekerheden bestaan, waardoor de werkelijke resultaten kunnen afwijken van de prognoses. Verder kunnen er risico's zijn die de onderneming nog niet volledig heeft kunnen beoordelen en die momenteel van 'ondergeschikt' belang worden geacht, maar die later van wezenlijke invloed op de resultaten van de onderneming kunnen blijken te zijn. Het systeem voor risicomangement en interne controle van de onderneming is zodanig ingericht dat dit soort ontwikkelingen tijdig wordt onderkend en aangepakt, maar 100% zekerheid kan nooit worden bereikt.

### Controle-activiteiten

Iedere businessgroep en iedere belangrijke operationele service-afdeling heeft een Auditcommissie die, onder leiding van de directeur van de groep of afdeling, jaarlijks risicomangement-plannen opstelt, de implementatie daarvan bewaakt en op regelmatige basis risicomangementvraagstukken beoordeelt. In het verslagjaar werden belangrijke aangelegenheden op het gebied van risicomangement, zoals *business risk assessments*, audits en het falen van risicobeheersmaatregelen of de aanwezigheid van zwakke plekken daarin, besproken met het verantwoordelijke lid van de Raad van Bestuur.

Veel voorkomende risico's worden ingeperkt door implementatie van de *Corporate Requirements* en procesbeheersmaatregelen in de bedrijfsprocessen. De bedrijfsonderdelen testen regelmatig of deze *Requirements* worden nageleefd en of de beheersmaatregelen effectief zijn. Afwijkingen van de *Corporate Requirements* zijn slechts tijdelijk toegestaan, en alleen indien er voldoende alternatieve beheersmaatregelen zijn genomen en na goedkeuring door het verantwoordelijke lid van de Raad van Bestuur. Er is een beperkt aantal vrijstellingen verleend.

Zoals vorig jaar gemeld, is bij DSM Nutritional Products (DNP) een speciaal project gestart om te zorgen dat voldaan wordt aan de DSM *Corporate Requirements*. Inmiddels kan worden bevestigd dat dit speciale project eind 2011 is afgerond en dat materiële lacunes zijn gedicht. Om dezelfde reden worden kritische beheersmaatregelen binnen DNP apart gecontroleerd. De resultaten hiervan waren ook bevredigend.

### Informatie en communicatie

Er wordt voortdurend aandacht besteed aan het informeren van de medewerkers over DSM's risicomangementsysteem en aan trainingen in het gebruik ervan. Voor financiële medewerkers in China werd een speciale versie van de risicomangementtraining gehouden. Om het algehele bewustzijn van risicomangement te verhogen, is een video geproduceerd waarin de CEO, de CFO en vele andere

topexecutives een rol spelen. Bovendien werden nieuwe boekjes verspreid waarin het doel van de *Corporate Requirements* wordt uitgelegd en waarin deze *Requirements* worden samengevat.

### Bewaking en rapportage

Er werd continu informatie verzameld over het functioneren van het systeem. De businessgroepen zagen toe op naleving van de *Corporate Requirements* en op follow-up van maatregelen naar aanleiding van risicobeoordelingen; ze gingen na in hoeverre hun interne beheersmaatregelen effectief waren en rapporteerden en onderzochten incidenten. De afdeling Corporate Operational Audit voerde onafhankelijke audits uit om na te gaan in hoeverre de genomen maatregelen ter beheersing van risico's effectief waren; dit gebeurde volgens een programma dat in overleg met de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen is opgesteld. Waar van toepassing werd informatie die binnenkwam via de klokkenluidersregeling van DSM Alert ook gebruikt om de effectiviteit van het risicomanagementsysteem te evalueren. Op ernstige bevindingen werd onmiddellijk gereageerd.

De controllers van de businessgroepen bevestigden door middel van een ondertekende verklaring onder andere dat de kwartaalcijfers in overeenstemming met de interne regels voor financiële administratie en rapportage waren opgesteld.

Op basis van interne en externe ontwikkelingen en de bevindingen uit de diverse risicobeoordelingen, audits en bewakings- en rapportage-activiteiten heeft het Corporate Risk Office een geconsolideerd risicorapport opgesteld, inclusief aanbevelingen voor verdere verbetering van het risicomanagementsysteem. Deze aanbevelingen werden geïntegreerd in een update van het Corporate Risk Management Plan 2011-2015.

Tijdens de vergadering in mei 2011 van de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen werden de belangrijkste verbeteringen van het risicomanagementsysteem en ontwikkelingen in het risicoprofiel besproken. Deze verbeteringen worden in de volgende paragraaf beschreven.

Aan het eind van het tweede kwartaal kregen de bedrijfsonderdelen het verzoek een actueel overzicht te verschaffen van hun materiële risico's en incidenten in de eerste helft van 2011 en de status van de over 2010 gerapporteerde inperkingsmaatregelen, en om daarnaast eventuele materiële risico's of onzekerheden voor de rest van het jaar aan te geven. Het geconsolideerde overzicht van deze risico's, incidenten en inperkingsmaatregelen vormde de basis voor de risicoparagraaf en de verklaringen van de Raad van Bestuur die in overeenstemming met de eisen van de Wet Toezicht Financiële

Markten samen met de cijfers over het eerste halfjaar werden afgegeven.

Samen met de jaarcijfers rapporteerden de directeurs van alle eenheden die rechtstreeks onder de Raad van Bestuur vallen in hun *Letter of Representation* alle materiële risico's of incidenten met betrekking tot strategie, bedrijfsactiviteiten, verslaglegging en compliance over het jaar 2011. Het Corporate Risk Office consolideerde de gerapporteerde risico's en incidenten en vergeleek ze met de uitkomsten van interne en externe audits en van de *Corporate Risk Assessment*. De bevindingen werden gerapporteerd aan en besproken met de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen tijdens de vergadering op 27 februari 2012.

### Verbeteringen van het risicomanagementsysteem

In aansluiting op eerdere initiatieven werden de beheersmaatregelen op het gebied van productaansprakelijkheid, projectmanagement, (informatie) beveiliging en veiligheid, gezondheid en milieu verder verbeterd. Ter ondersteuning van de strategische ontwikkelingen binnen DSM werd speciale aandacht geschonken aan de snelgroeiende economieën (verbetering van lokale capaciteiten op het gebied van risicomanagement en regiospecifieke risicobeoordeling, beginnend in China), duurzaamheid (verbetering van beheersmaatregelen voor verslaglegging, toevoeging van duurzaamheidsrisico's aan het risicoregister en risicobeoordelingen), en acquisities en partnerships (verbetering van risicomanagementpraktijken bij de integratie van acquisities en joint ventures). Tenslotte werden flexibeler concepten ontwikkeld voor beheersmaatregelen en continue bewaking daarvan.

# Verlag van de Raad van Commissarissen

## Verlag Raad van Commissarissen



De Raad van Commissarissen van DSM (van links naar rechts): Claudio Sonder, Rob Routs (Voorzitter), Pauline van der Meer Mohr, Tom de Swaan, Ewald Kist (Vice-Voorzitter) en Pierre Hochuli.

### Introductie/algemeen

DSM's Raad van Commissarissen houdt toezicht op, en adviseert, DSM's Raad van Bestuur bij het formuleren en realiseren van de doelstellingen, de strategie en het beleid van de onderneming. In 2011 was deze taak volledig gericht op de strategie DSM in motion: *driving focused growth*. In DSM's structuurregime naar Nederlands recht is de Raad van Commissarissen een afzonderlijk lichaam dat volledig onafhankelijk van de Raad van Bestuur opereert. Leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur worden (her) benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

### Samenstelling Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen is altijd zo samengesteld dat de leden een goede en gevarieerde mix vormen van kennis, ervaring en inzicht met betrekking tot de markten waarin DSM actief is. Voor een uitgebreidere beschrijving wordt verwezen naar het profiel op de website van DSM. Als opvolgster van mevrouw Louise Gunning-Schepers (die in 2010 was teruggetreden) werd mevrouw Pauline van der Meer Mohr voorgedragen, onder andere vanwege haar brede ervaring op het gebied van

personeelsmanagement en internationale bedrijfsvoering. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemde haar op 28 april 2011 als nieuw lid van de Raad van Commissarissen. De heer Cor Herkströter, voorzitter sinds maart 2002 en lid van de Raad van Commissarissen sinds april 2000, trad af na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2011. Onder zijn voorzitterschap voltooide DSM de transformatie van een chemiebedrijf naar een *Life Sciences* en *Materials Sciences*-onderneming. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn Cor Herkströter zeer dankbaar voor de manier waarop hij dit transformatieproces heeft begeleid en ondersteund. De heer Rob Routs, lid van de Raad van Commissarissen sinds maart 2010, werd door de Raad van Commissarissen benoemd als nieuwe voorzitter ter opvolging van Cor Herkströter.

Voor verdere informatie over het profiel van de Raad van Commissarissen, de leden ervan, de heren Rob Routs, Pierre Hochuli, Ewald Kist, Claudio Sonder en Tom de Swaan en mevrouw Pauline van der Meer Mohr, en de Auditcommissie, de Benoemingscommissie, de Remuneratiecommissie en de



Verslag Raad van Commissarissen

Beloningsbeleid Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

Commissie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen wordt verwezen naar DSM's website in het onderdeel Governance.

Medio 2011 werd besloten om nog twee leden van de Raad van Commissarissen te kiezen. Mevrouw Victoria Haynes en mevrouw Eileen Kennedy, beiden met de Amerikaanse nationaliteit, werden geselecteerd en zijn beschikbaar om in 2012 toe te treden tot de Raad van Commissarissen. Hun benoeming zal worden voorgesteld tijdens de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders die op 11 mei 2012 wordt gehouden. Mevrouw Victoria Haynes heeft een brede en diepgaande toepassingstechnische kennis op het gebied van *materials sciences*, *life sciences* en biotechnologie die belangrijk zal zijn voor DSM bij het realiseren van zijn ambities als leidende innovatieve onderneming. Mevrouw Eileen Kennedy heeft brede en diepgaande kennis op het gebied van voeding die van essentieel belang zal zijn voor DSM's groei en ontwikkeling.

#### Samenstelling Raad van Bestuur

Begin 2011 ging de Raad van Commissarissen akkoord met het voorstel van de Raad van Bestuur om het aantal leden van de Raad van Bestuur uit te breiden tot vijf. De heer Stefan Doboczky werd voorgedragen als additioneel lid van de Raad van Bestuur en werd op 28 april 2011 benoemd door de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Met ingang van 1 mei 2011 nam hij de verantwoordelijkheid voor het cluster Pharma en de concernverantwoordelijkheid voor de bedrijfsactiviteiten in Azië over van de heer Stephan Tanda. De Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders herbenoemde Stephan Tanda voor een tweede termijn van vier jaar als lid van de Raad van Bestuur. Stephan Tanda bleef verantwoordelijk voor het cluster Nutrition en behield de concernverantwoordelijkheid voor DSM's activiteiten in Noord- en Zuid-Amerika en in Zwitserland. Informatie over alle leden van de Raad van Bestuur, de heren Feike Sijbesma (CEO), Rolf-Dieter Schwalb (CFO), Nico Gerardu, Stephan Tanda en Stefan Doboczky is te vinden op DSM's website in het onderdeel Governance.

#### Financiële resultaten en gang van zaken

De Raad van Commissarissen vergaderde zevenmaal in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. In vier gevallen was een van de leden van de Raad van Commissarissen verhinderd; zij gaven hun input van tevoren en machtigden andere leden van de Raad van Commissarissen om hen te vertegenwoordigen.

Tijdens alle vergaderingen werd de Raad van Commissarissen op de hoogte gebracht van hoogtepunten, dieptepunten en nieuws met betrekking tot de onderneming en zijn financiële en operationele resultaten.

De jaarcijfers over 2010 werden besproken in aanwezigheid van twee accountants van Ernst & Young. De Raad van

Commissarissen besprak en verleende zijn goedkeuring aan het (Herziene) Investeringsplan en het Financierings- en Garantieplan voor 2011. Verder besprak de Raad van Commissarissen het voorstel om het dividend per gewoon aandeel in contanten of in gewone aandelen uit te betalen en stemde de Raad ermee in dit voorstel aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2011 voor te leggen. Daarnaast werd een wijziging van de Statuten voorgesteld aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2011. De Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders nam beide voorstellen aan.

De Raad van Commissarissen kreeg de gelegenheid zich diepgaand te informeren over de achtergronden van alle financiële en operationele resultaten.

De Raad van Commissarissen besprak tijdens alle vergaderingen de voortgang van de uitvoering van DSM's strategie om de onderneming in beweging te houden en zo gerichte groei te realiseren op het gebied van *Life Sciences* en *Materials Sciences* met behulp van vier aanjagers van groei: Snelgroeiende Economieën, Innovatie, Duurzaamheid, en Acquisities & Partnerships. De Raad van Commissarissen kreeg de gelegenheid om de voortgang en de resultaten kritisch te toetsen en advies uit te brengen. Verscheidene acquisities en partnerships werden besproken en goedgekeurd, waaronder de acquisitie van Martek Biosciences Corporation en de joint venture met Sinochem op het gebied van anti-infectiva, die beide aansluiten bij de groeistrategie van DSM.

In 2011 nodigde de Raad van Commissarissen DSM's management uit om een nadere toelichting te geven met betrekking tot de volgende concernstaven of gemeenschappelijke service-afdelingen: Sourcing, Corporate Human Resources en Treasury. Bovendien werden de ontwikkelingen en de te volgen groeiroutes in Snelgroeiende Economieën (met name Rusland, India, China en Latijns Amerika) toegelicht door de *country presidents* en besproken met de Raad van Commissarissen. Verder werd een van de vergaderingen in de VS gehouden, met aansluitend een bezoek aan twee locaties: de DSM-locatie in Greenville en de Research & Development-faciliteiten van de recente acquisitie Martek Biosciences Corporation. Door middel van goed voorbereide presentaties en bezoeken aan fabrieken en laboratoria kreeg de Raad van Commissarissen de gelegenheid kennis te maken met een deel van DSM's bedrijfsactiviteiten en deze te bezichtigen.

Met inbreng van de Auditcommissie beoordeelde en besprak de Raad van Commissarissen de DSM Corporate Risk Assessment 2011 en de daaraan gerelateerde maatregelen en acties. Het finale risicoprofiel werd op 28 februari 2012 aan de Raad van Commissarissen gerapporteerd en met de Raad besproken.

Voor meer informatie over Risicomanagement wordt verwezen naar pagina 30.

Met de externe accountant, Ernst & Young Accountants, werden de jaarrekeningen over 2010 en 2011 besproken. Het verslag van de Raad van Bestuur en de jaarrekening over 2011 werden door de Raad van Bestuur voorgelegd aan de Raad van Commissarissen conform artikel 30 van de Statuten, en vervolgens door de Raad van Commissarissen goedgekeurd in zijn vergadering van 28 februari 2012. De jaarrekening is door Ernst & Young Accountants gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien (zie de onafhankelijke accountantsverklaring bij de jaarrekening op pagina 217 van het Integrated Annual Report). De Raad van Commissarissen stelde vast dat de externe accountant onafhankelijk was ten opzichte van DSM.

#### Jaarrekening 2011

De Raad van Commissarissen legt de jaarrekening over 2011 voor aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2012 en stelt voor deze vast te stellen en décharge te verlenen aan de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid en aan de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht op de Raad van Bestuur.

De door de Raad van Commissarissen goedgekeurde winstbestemming is te vinden in de Profit appropriation paragraaf op pagina 218 van het Integrated Annual Report 2011. Het jaar 2011 was opnieuw een sterk jaar voor DSM ondanks de uitdagingen die de wereldeconomie, de ongunstige valutakoersontwikkelingen en de hoge grondstofprijzen met zich meebrachten. DSM heeft significante stappen gezet in het eerste jaar van de implementatie van zijn groeistrategie. De Raad van Commissarissen spreekt zijn oprechte waardering uit voor de behaalde resultaten en bedankt de medewerkers en de Raad van Bestuur voor hun inspanningen.

#### Benoemingscommissie

De Raad van Commissarissen heeft een Benoemingscommissie ingesteld om de omvang en samenstelling van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen periodiek te beoordelen, voorstellen te doen voor de (her)benoeming van individuele bestuursleden en het functioneren van individuele raadsleden te beoordelen. Tot 28 april 2011 waren de heren Cor Herkströter (voorzitter), Pierre Hochuli en Ewald Kist leden van deze commissie. Aangezien Cor Herkströter met ingang van 28 april 2011 terugtrad uit de Raad van Commissarissen werd hij vervangen door de heer Rob Routs, die met ingang van dezelfde datum ook als voorzitter werd benoemd.

In 2011 vergaderde de Benoemingscommissie vijfmaal; in één geval was een van de leden verhinderd. Tijdens alle vergadering

werden notulen opgesteld die werden gedeeld met de voltallige Raad van Commissarissen. Er werden voorstellen voorbereid om de voltallige Raad van Commissarissen te adviseren over de herbenoeming van de heer Stephan Tanda als lid van de Raad van Bestuur, de benoeming van de heer Stefan Doboczky als nieuw lid van de Raad van Bestuur, en de benoeming van mevrouw Pauline van der Meer Mohr als nieuw lid van de Raad van Commissarissen. De heer Sijbesma en de Executive Vice President van de afdeling Corporate Human Resources waren betrokken bij de bespreking en selectie van de nieuwe raadsleden. Alle voorstellen werden besproken door de voltallige Raad van Commissarissen, die ermee instemde dat de voorstellen werden voorgelegd aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2011. Na hun benoeming volgden de heer Stefan Doboczky en mevrouw Pauline van der Meer Mohr beiden een introductieprogramma.

Daarnaast besprak de Benoemingscommissie een verdere uitbreiding van de Raad van Commissarissen ter verbetering van de samenstelling en de kwaliteit van de Raad met het oog op de nieuwe ondernemingsstrategie en de omvang, portfolio, aard, cultuur en geografische spreiding van de onderneming. De commissie achtte het wenselijk twee nieuwe leden van de Raad van Commissarissen te benoemen. Hiervoor werden twee beoogde nieuwe leden geselecteerd, beiden met de Amerikaanse nationaliteit en met een achtergrond op technologische terreinen die essentieel zijn voor DSM's ontwikkeling. Een voorstel om de Raad van Commissarissen uit te breiden met deze twee nieuwe leden werd voorgelegd aan de voltallige Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen besprak het voorstel en was het met de commissie eens dat de aanvullende kennis en ervaring van de nieuwe leden belangrijk zal zijn voor DSM bij het verwezenlijken van zijn ambities als vooraanstaande innovatieve onderneming. Het voorstel om hen te benoemen zal worden voorgelegd aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 11 mei 2012.

De Raad van Commissarissen sprak verder uitgebreid over de opvolgingsplanning voor de Raad van Bestuur en de functies binnen de DSM Leadership Council.

Eind 2011 werd de effectiviteit van de Raad van Commissarissen beoordeeld. Op basis van een vragenlijst die door alle individuele leden van de Raad van Commissarissen werd ingevuld, in combinatie met individuele gesprekken met de voorzitter in aanwezigheid van de Company Secretary, werd het functioneren en de effectiviteit van de Raad van Commissarissen en zijn leden onder de loep genomen. Het functioneren van de voorzitter werd door de Raad van Commissarissen beoordeeld in een vergadering die werd voorgezeten door de vicevoorzitter, de heer Ewald Kist, in afwezigheid van de voorzitter. De

resultaten van de beoordeling werden in december 2011 besproken door de voltallige Raad van Commissarissen, in afwezigheid van de Raad van Bestuur.

### Remuneratiecommissie

De Raad van Commissarissen heeft een Remuneratiecommissie ingesteld die tot taak heeft voorstellen te doen ten aanzien van het remuneratiebeleid en dit beleid te actualiseren. Tot 28 april 2011 waren de heren Cor Herkströter (voorzitter), Pierre Hochuli en Ewald Kist leden van deze commissie. Aangezien de heer Cor Herkströter met ingang van 28 april 2011 terugtrad uit de Raad van Commissarissen werd hij vervangen door de heer Rob Routs; met ingang van dezelfde datum werd de heer Ewald Kist benoemd als voorzitter van deze commissie.

De Remuneratiecommissie vergaderde zesmaal in 2011; in één geval was een van de leden verhinderd. Tijdens alle vergaderingen werden notulen opgesteld, die werden gedeeld met de voltallige Raad van Commissarissen. De beloning van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen behoorden tot de onderwerpen die werden besproken.

Verder stelde de commissie het advies op met betrekking tot de realisatie van de doelstellingen voor 2010 van de leden van de Raad van Bestuur. Dit advies werd gerapporteerd aan en aangenomen door de voltallige Raad van Commissarissen.

Op basis van een externe benchmark door Towers Watson, waaruit naar voren kwam dat de vergoedingen voor de Raad van Commissarissen (zowel de algemene vergoeding als de vergoedingen voor lidmaatschap van de commissies) als laag werden beschouwd ten opzichte van een relevante referentiegroep, stelde de commissie de voltallige Raad van Commissarissen voor om de beloning van de Raad van Commissarissen aan te passen. De voltallige raad concludeerde dat een aanpassing wenselijk was en stemde ermee in een aanpassing voor te stellen aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2011, hetgeen werd goedgekeurd.

Eind 2011 werd op basis van een benchmark een verdere verhoging van de beloning van de Raad van Commissarissen (zowel de algemene vergoeding als de vergoeding voor lidmaatschap van de commissies) en toekenning van een vergoeding voor intercontinentale reizen besproken en voorgesteld aan de voltallige Raad van Commissarissen om DSM in staat te stellen hooggekwalificeerde internationale leden voor de Raad van Commissarissen vast te houden en aan te trekken. Deze verhoging zal worden voorgesteld aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 11 mei 2012.

In de loop van 2011 besprak de Remuneratiecommissie alternatieven om de beloning van de Raad van Bestuur dichterbij de mediaan van de referentiegroep voor de arbeidsmarkt te brengen. Gezien de onzekere economische omstandigheden ging de Raad van Commissarissen er op verzoek van de CEO en de leden van de Raad van Bestuur mee akkoord het huidige beloningsbeleid vooralsnog niet te veranderen en de basissalarissen voor de Raad van Bestuur niet te verhogen tot medio 2013.

### Commissie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De Raad van Commissarissen heeft een Commissie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen opgezet om discussies voor te bereiden over het toezicht op het functioneren van de Raad van Bestuur met betrekking tot het formuleren, ontwikkelen, implementeren en bewaken van en rapporteren over DSM's beleid ten aanzien van samenleving en milieu in lijn met de DSM *Code of Business Conduct*. Alle leden van de Raad van Commissarissen maken deel uit van deze commissie. Nadat mevrouw Louise Gunning-Schepers haar lidmaatschap van de Raad van Commissarissen in september 2010 beëindigde, werd de heer Cor Herkströter als interim-voorzitter van de commissie benoemd. Na zijn terugtreden als lid van de Raad van Commissarissen op 28 april 2011 werd hij als voorzitter van deze commissie opgevolgd door mevrouw Pauline van der Meer Mohr.

In 2011 vergaderde de Commissie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen tweemaal. Bij een van deze vergaderingen was een van de leden verhinderd. Tijdens beide vergaderingen werden notulen opgesteld. Een van de vergaderingen werd gebruikt om een aanbeveling te formuleren voor de Raad van Commissarissen met betrekking tot goedkeuring van de Duurzaamheidsinformatie die is opgenomen in het Integrated Annual Report van 2010. De tweede vergadering werd benut voor een bespreking van DSM's duurzaamheidsstrategie als onderdeel van de algehele ondernemingsstrategie en de implementatie ervan in de DSM-organisatie. De CEO, het lid van de Raad van Bestuur met verantwoordelijkheid voor Corporate Operations & Responsible Care, de Senior Vice President Corporate Affairs en de Director Sustainable Development woonden beide vergaderingen bij.

In verband met zijn toezichhoudende rol ten aanzien van voor DSM relevante onderwerpen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen bestudeerde de Raad van Commissarissen de hoofdstukken 'Sustainability', 'Stakeholder engagement', 'People in 2011' en 'Planet in 2011' (de *Duurzaamheidsinformatie*) in het Integrated Annual Report 2011 en besprak deze vervolgens tijdens zijn vergadering op 28 februari 2012. Het onafhankelijke *Assurance Report on People and Planet* van Ernst & Young op pagina 216 van het Integrated

Annual Report 2011 in aanmerking nemend, verleende de voltallige Raad van Commissarissen zijn goedkeuring aan de rapportage in deze hoofdstukken. De Duurzaamheidsinformatie is gebaseerd op de richtlijnen voor duurzaamheidsrapportage van GRI (G3) en de op pagina 104 van het Integrated Annual Report 2011 vermelde interne rapportagecriteria van DSM.

### Auditcommissie

Tot aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 28 april 2011 bestond de Auditcommissie uit de heren Tom de Swaan (voorzitter), Claudio Sonder en Rob Routs. Na deze vergadering werd de heer Rob Routs vervangen door mevrouw Pauline van der Meer Mohr. Alle andere leden van de Raad van Commissarissen hadden een open uitnodiging voor de vergaderingen van de Auditcommissie; de heer Rob Routs woonde alle vergaderingen van de Auditcommissie bij en alle anderen maakten ten minste eenmaal gebruik van deze uitnodiging. De commissie vergaderde zesmaal in 2011. Tijdens twee vergaderingen was een van de leden verhinderd maar fungeerde een ander lid van de Raad van Commissarissen als vervanger, en één vergadering werd door twee leden bijgewoond.

Tijdens alle vergaderingen werden notulen opgesteld, en deze notulen werden gedeeld met de gehele Raad van Commissarissen. Drie vergaderingen waren speciaal gewijd aan de bespreking en goedkeuring van persberichten over financiële resultaten. De Auditcommissie hield zijn reguliere besloten bespreking met de accountants waarbij geen leden van de Raad van Bestuur aanwezig waren. Naast deze drie besloten besprekingen werden vergaderingen gehouden in aanwezigheid van de CFO en andere relevante verantwoordelijke managers. Een van de vergaderingen was hoofdzakelijk gewijd aan de werking en ontwikkeling van de interne risicomanagement- en controlesystemen, met inbegrip van het toezicht op naleving van de relevante wet- en regelgeving. Tijdens een andere vergadering besprak de Auditcommissie de ICT-beveiliging.

De beoordeling van de door de businessgroepen gerapporteerde strategische risico's en operationele risico's werd besproken, evenals de acties naar aanleiding van de *Corporate Risk Assessment 2010*. Het systeem en de status van de *Letters of Representation* die worden afgegeven door de managers die rechtstreeks aan de Raad van Bestuur rapporteren werden geëvalueerd, waarbij de focus lag op het bewaken van de voortgang met betrekking tot de gesignaleerde risico's en de genomen maatregelen.

De commissie besprak het werk van de afdeling Corporate Operational Audit en gaf zijn goedkeuring aan het auditplan van de afdeling.

De Auditcommissie werd regelmatig geïnformeerd over DSM Alert-meldingen in het kader van DSM's klokkenluidersbeleid en over maatregelen om herhaling van fraudegevallen te voorkomen.

De Auditcommissie besprak en steunde de dividendvoorstellen voor 2010 en 2011. Verder besprak de Auditcommissie onder andere de vaststelling van de jaarrekening van de groep, het 2011 Financierings- en Garantieplan, het Auditplan, de *management letters* van de externe accountant (inclusief follow-up door het management) en de onafhankelijkheid van de accountant.

Daarnaast begon de Auditcommissie met de evaluatie van het functioneren van de externe accountant, waarbij gebruik zal worden gemaakt van een vragenlijst, individuele gesprekken en een vergelijking met een referentiegroep. Op basis van de uitkomst van deze evaluatie zal worden besloten of wordt doorgegaan met de huidige externe accountant of dat wordt voorgesteld een nieuwe externe accountant te benoemen. Dit voorstel zal worden besproken tijdens de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2013.

## Beloningsbeleid Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

Deze paragraaf bestaat uit twee delen. Het eerste deel is een beschrijving van het beloningsbeleid zoals goedgekeurd door de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het tweede deel bevat gegevens over de beloningen in 2011 en de veranderingen die in 2012 te verwachten zijn.

### Beloningsbeleid

Het beloningsbeleid van DSM is gericht op het aantrekken, motiveren en vasthouden van de gekwalificeerde en deskundige functionarissen die nodig zijn voor het realiseren van de strategische en operationele doelstellingen van DSM, waarbij rekening wordt gehouden met de maatschappelijke context ten aanzien van beloningen en de belangen van DSM's stakeholders in het oog worden gehouden. De volgende elementen spelen daarbij een rol:

- DSM streeft naar goede prestaties op het gebied van duurzaamheid, waarbij in lijn met de waarden en bedrijfsprincipes zoals tot uitdrukking gebracht in de *DSM Code of Business Conduct* wordt gezocht naar een goed evenwicht tussen economisch rendement, respect voor mensen en zorg voor het milieu. Het beloningsbeleid weerspiegelt een balans tussen de belangen van de belangrijkste stakeholders van DSM en tussen de korte- en langetermijnstrategie van de onderneming. Dat heeft geleid tot

een beloningspakket voor de Raad van Bestuur dat zodanig is opgezet dat er een evenwicht bestaat tussen de operationele resultaten op de korte termijn en de doelstelling om op middellange en lange termijn duurzame waarde te creëren binnen het concern, waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van alle stakeholders.

- Om bekwame en hooggekwalificeerde topfunctionarissen te kunnen aantrekken en behouden streeft DSM naar een totaal beloningsniveau dat vergelijkbaar is met dat van andere (Nederlandse en Europese) multinationals van soortgelijke omvang en complexiteit als DSM.
- Het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur is in lijn met de beloning van andere topfunctionarissen van DSM.
- Bij het opstellen en vaststellen van de beloningsniveaus van de Raad van Bestuur houdt de Raad van Commissarissen ook rekening met de relevante wettelijke bepalingen, aangepaste bepalingen voor behoorlijk ondernemingsbestuur, maatschappelijke en markttrends, en de belangen van stakeholders.
- Het beleid van DSM is de Raad van Bestuur een totale directe beloning te bieden die de mediaan van de referentiegroep voor de arbeidsmarkt benadert.

### Referentiegroep arbeidsmarkt

Om het juiste kaliber functionarissen voor de Raad van Bestuur te kunnen aantrekken en om de huidige leden van de Raad voor langere tijd te kunnen behouden, houdt DSM bij het bepalen van een geschikt beloningsniveau rekening met externe referentiegegevens. Daartoe is een specifieke referentiegroep gedefinieerd bestaande uit een aantal Nederlandse en Europese ondernemingen die min of meer vergelijkbaar zijn met DSM qua omvang, internationaal bereik en businessportfolio. De Raad van Commissarissen gaat regelmatig na of de referentiegroep nog een geschikte samenstelling heeft.

De referentiegroep voor de arbeidsmarkt bestaat momenteel uit de volgende elf ondernemingen:

Aegon	Nutreco
AkzoNobel	Solvay <sup>1</sup>
Clariant	Syngenta
Heineken	TNT Express
KPN	Wolters Kluwer
LANXESS	

<sup>1</sup> Ten opzichte van het Integrated Annual Report 2010 is Rhodia uit de referentiegroep verwijderd omdat deze onderneming is overgenomen door Solvay

In het kader van DSM's beloningsbeleid voert DSM elke drie jaar een benchmark uit waarbij het beloningspakket wordt vergeleken met de pakketten van de referentiegroep voor de arbeidsmarkt. Daarnaast verhoogt de onderneming het pakket jaarlijks op basis van de 'algemene stijging' (marktbeveging) voor topfunctionarissen van DSM in Nederland. In 2011 heeft een benchmark plaatsgevonden van het beloningsbeleid in vergelijking met de referentiegroep.

### Totale Directe Beloning (TDB)

De totale directe beloning van de Raad van Bestuur bestaat uit:

- (I) Basissalaris
- (II) Variabel inkomen
  - Prestatiegebonden *Short-Term Incentive* (STI)
  - Prestatiegebonden *Long-Term Incentive* (LTI)

Naast deze totale directe beloning nemen de leden van de Raad van Bestuur deel aan de Nederlandse pensioenregeling voor DSM-medewerkers in Nederland en hebben zij recht op overige voorzieningen zoals een bedrijfsauto en een representatievergoeding.

Volgens het beleid bedraagt de verhouding tussen vaste en variabele inkomenselementen (*Short-Term* plus *Long-Term Incentives*) binnen de totale directe beloning bij realisatie van de doelstellingen 50% - 50%.

Percentuele opbouw TDB (bij realisatie van de doelstellingen):

A: Basissalaris	50%
B: Variabel inkomen (STI + LTI)	50%
Totale Directe Beloning (TDB)	100%

### Basissalaris

Bij hun aantreden ontvangen de leden van de Raad van Bestuur een basissalaris dat vergelijkbaar is met de mediaan van de referentiegroep voor de arbeidsmarkt. Elk jaar wordt op basis van een driejaarlijkse beloningsbenchmark bekeken of het basissalaris dient te worden aangepast. De Raad van Commissarissen heeft de discretionaire bevoegdheid het basissalaris aan te passen. Daarnaast past de onderneming, wanneer dit van toepassing is, jaarlijks een verhoging toe op het pakket gebaseerd op de 'algemene stijging' (marktbeveging) voor topfunctionarissen van DSM in Nederland.

### Variabel inkomen

Het variabele inkomenselement van de beloning bestaat uit de *Short-Term* en de *Long-Term Incentives*. In het kader van het

beloningsbeleid is een verdeling tussen *Short-Term* en *Long-Term Incentives* (bij realisatie van de doelstellingen) van 50% - 50% vastgesteld. Dit leidt tot een evenwicht tussen waardecreatie op de korte en de lange termijn. Zoals hierboven aangegeven kan het variabele inkomen (*Short-Term* en *Long-Term Incentives*) bij realisatie van de doelstellingen 100% van het basissalaris bedragen.

De Raad van Commissarissen heeft de discretionaire bevoegdheid om de parameters met betrekking tot de diverse elementen van het variabele deel van de beloning vast te stellen en waar nodig aan te passen, rekening houdend met de algemene regels en principes van het beloningsbeleid zelf.

Verdeling variabel inkomen (bij realisatie van de doelstellingen):

A: <i>Short-Term Incentive</i> (STI)	50%
B: <i>Long-Term Incentive</i> (LTI)	50%
Totaal variabel inkomen in % van basissalaris	100%

#### *Short-Term Incentive* (STI)

Leden van de Raad van Bestuur komen in aanmerking voor deelname aan een *Short-Term Incentive* (STI) regeling. Deze regeling beloont operationele prestaties op korte termijn met als doel om op lange termijn duurzame waarde te creëren, rekening houdend met de belangen van alle stakeholders.

Bij realisatie van alle doelstellingen bedraagt de *Short-Term Incentive* 50% van het jaarlijkse basissalaris (100% in geval van uitstekende prestaties). Het deel van de STI dat betrekking heeft op financiële doelstellingen is gelijk aan 25% van het basissalaris, terwijl de andere 25% betrekking heeft op duurzaamheid en andere doelstellingen ten aanzien van waardecreatie.

Doelstellingsgebieden	Verdeling	Gezamenlijk	Individueel
Financieel	25%	25%	0%
Duurzaamheid en individueel	25%	20%	5%
Totaal	50%	45%	5%

#### *Aan financiële doelstelling gerelateerde Short-Term Incentive* (STI)

Het aan financiële doelstellingen gerelateerde deel van de STI (25%) bevat elementen die betrekking hebben op operationele resultaten, te weten het bedrijfsresultaat (EBITDA) vóór

bijzondere posten, de bruto vrije kasstroom en de groei van de netto-omzet (autonoom), die samen een weergave vormen van de financiële resultaten op de korte termijn.

De aan financiële doelstellingen toegekende gewichtsfactoren in de bonus zijn: EBITDA 10%, bruto vrije kasstroom 7,5% en autonome groei netto-omzet 7,5% van het basisjaarsalaris bij verwezenlijking van de doelstellingen.

Doelstellingsgebieden	Uitkering bij realisatie doelen (% van basissalaris)
Financiële doelstellingen	
- EBITDA <sup>1</sup> vóór buitengewone posten	10
- Bruto vrije kasstroom	7,5
- Groei netto-omzet (autonoom) <sup>2</sup>	7,5
Totaal	25

<sup>1</sup> Sinds 2011, in lijn met de voor de huidige DSM-strategie vastgestelde doelstellingen  
<sup>2</sup> Exclusief valuta-effecten, desinvesteringen en acquisities

De drie elementen van de aan financiële doelstellingen gerelateerde *Short-Term Incentive* kunnen worden afgeleid uit de jaarrekening.

#### *Aan duurzaamheid en individuele doelstellingen gerelateerde Short-Term Incentive* (STI)

Het aan niet-financiële doelstellingen gerelateerde deel van de STI (25%) heeft betrekking op duurzaamheid en individuele targets.

Voor 2010/2011 zijn op het gebied van duurzaamheid drie eerstelijns prestatie maatstaven voor waardecreatie gedefinieerd. De Raad van Commissarissen heeft de verdeling over deze drie doelstellingen bepaald. De prestatie maatstaven op het gebied van duurzaamheid en hun gewichtsfactoren zullen op regelmatige basis verder worden verfijnd/aangepast nadat er een goede evaluatie heeft plaatsgevonden.

Voor de STI zijn de volgende gezamenlijke, aan duurzaamheid gerelateerde doelstellingen geformuleerd:

- ECO+ producten – percentage succesvolle productintroducties dat voldoet aan de ECO+ criteria
- Verhoging energie-efficiency – gerelateerd aan doelstelling om in 2020 een 20% betere energie-efficiency te realiseren dan in 2008
- Employee Engagement Index – gerelateerd aan de *High Performance* norm in de industrie

De STI-doelstellingen op het gebied van duurzaamheid kunnen als volgt gedefinieerd worden:

**- ECO+ producten**

ECO+ oplossingen zijn producten en diensten die, over hun gehele levenscyclus bekeken, duidelijke milieuvordelen bieden (met andere woorden, een duidelijk kleinere ecologische voetafdruk hebben) vergeleken met de *mainstream*-oplossingen waarmee ze concurreren. Deze milieuvordelen kunnen in elke fase van de levenscyclus van een product worden gecreëerd – van grondstof via productie en gebruik tot potentieel hergebruik en uiteindelijke verwijdering. Kortom, ECO+ oplossingen creëren meer waarde en zijn tegelijkertijd minder belastend voor het milieu.

**- Verhoging energie-efficiency**

Vermindering van de hoeveelheid energie die wordt verbruikt per eenheid product (ook bekend als energie-efficiency) op basis van een driejarig voortschrijdend gemiddelde.

**- Employee Engagement Index**

Jaarlijks wordt een *Employee Engagement Survey* gehouden waarbij de focus ligt op een combinatie van percepties die het gedrag op samenhangende wijze beïnvloeden en een *sense of ownership* creëren. Uit onderzoek blijkt steeds weer dat de vier sleutelementen (tevredenheid, verbondenheid, trots en ambassadeurschap) bepalend zijn voor de betrokkenheid van medewerkers en meetbaar gerelateerd zijn aan de bedrijfsresultaten.

Naast gezamenlijke duurzaamheidsdoelstellingen (20%) geldt er een beperkt aantal individuele niet-financiële doelstellingen (5%).

Doelstellingsgebieden	Uitkering bij realisatie doelen (% van basissalaris)
Niet-financiële doelstellingen	
- Duurzaamheid	20
- Individueel	5
Totaal	25

De doelstellingen worden ieder jaar vastgesteld door de Raad van Commissarissen op basis van, onder andere, prestaties in het verleden, de operationele en strategische vooruitzichten van de onderneming op korte termijn en de verwachtingen van het concernmanagement en de stakeholders. De doelstellingen dragen bij aan de realisatie van de beoogde waardecreatie op de lange termijn.

Vanwege het concurrentiegevoelige karakter van de gegevens maakt DSM de feitelijke prestatiedoelstellingen niet openbaar.

Over de doelstellingsgebieden en definities zal echter volledige transparantie worden geboden. De vaststelling van doelstellingen en de realisatie ervan worden gecontroleerd door externe accountants.

*Long-Term Incentives (LTI)*

De leden van de Raad van Bestuur komen in aanmerking voor prestatiegebonden aandelen.

De regeling met betrekking tot prestatiegebonden aandelen voorziet in voorwaardelijke toekenning van aandelen aan leden van de Raad van Bestuur. Daadwerkelijke verwerving van deze aandelen is afhankelijk van de realisatie van bepaalde vooraf vastgestelde prestatiedoelstellingen gedurende een periode van drie jaar.

Voor verwerving van prestatiegebonden aandelen gelden twee doelstellingen:

- *Total Shareholder Return* (TSR) in vergelijking met een referentiegroep
- Vermindering emissies broeikasgassen (BKG) in relatie tot volume-gerelateerde omzet

De LTI-prestatiedoelstellingen kunnen als volgt gedefinieerd worden:

**- Total shareholder return (TSR)**

Deze parameter wordt gebruikt om de ontwikkeling van de aandelen van verschillende ondernemingen te vergelijken. Door de stijging van de aandeelkoers te combineren met het aan de aandeelhouder uitgekeerde dividend wordt inzicht gegeven in de totale opbrengst voor de aandeelhouder. De relatieve TSR-positie weerspiegelt de marktperceptie van de algemene prestaties ten opzichte van een referentiegroep.

**- Vermindering emissies broeikasgassen**

Volgens de definitie van het Kyoto-protocol omvatten broeikasgassen (BKG) kooldioxide (CO<sub>2</sub>), methaan, distikstofoxide (N<sub>2</sub>O), zwavelhexafluoride, fluorkoolwaterstoffen en perfluorkoolwaterstoffen. De scope voor het berekenen van de vermindering van de BKG-emissies is als volgt:

- (I) DSM's directe emissies (op locatie of door DSM-fabrieken) zijn voornamelijk CO<sub>2</sub> en N<sub>2</sub>O (scope 1).
- (II) DSM's indirecte emissies (emissies die worden gegenereerd bij het opwekken van door DSM gebruikte elektriciteit of het leveren van energie via heet water of stoom) hebben betrekking op stroom uit het net. DSM is afhankelijk van plaatselijke energieleveranciers (scope 2).

- (III) DSM rapporteert niet in detail over emissies in de categorie scope 3 (verzamelcategorie voor alle overige emissies als gevolg van ondernemingsactiviteiten, zoals zakenreizen).

In de LTI-regeling is de toekenning van prestatiegebonden aandelen voor 50% gebaseerd op de relatieve TSR, terwijl de andere 50% wordt gebaseerd op vermindering van BKG-emissies. Het beleidsniveau voor de waarde van de *Long-Term Incentive* (bij realisatie van de doelstellingen) is 50% van het basissalaris (75% in het geval van uitstekende prestaties). Het aantal voorwaardelijk toegekende aandelen wordt bepaald door het beleidsniveau (50% van het basissalaris) te delen door een aandeelkoers aan het begin van het jaar waarin voorwaardelijk toekenning plaatsvindt. Door dit mechanisme zal het jaarlijkse toekenningsniveau fluctueren.

Bij het bepalen van het aantal voorwaardelijk toe te kennen aandelen gaat de Raad van Commissarissen uit van een verlaagde nominale waarde van de aandelen. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de feitelijke aandeelkoers en een vaste vermenigvuldigingsfactor voor de waarschijnlijkheid dat de aandelen daadwerkelijk worden verworven.

#### Toekenningsdatum

De aandelen worden toegekend op de dag van de eerste notering ex-dividend na de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin de jaarrekening van DSM wordt vastgesteld.

#### TSR als prestatieaaf

De TSR van DSM wordt vergeleken met de gemiddelde TSR van ondernemingen in een vooraf bepaalde referentiegroep.

Voor 2011 bestaat de TSR-referentiegroep uit de volgende ondernemingen:<sup>1</sup>

AkzoNobel	Kerry
BASF	LANXESS
Clariant	Lonza Group
DuPont	Novozymes
EMS Chemie Holding	Solvay

<sup>1</sup> Danisco en Rhodia zijn uit de referentiegroep verwijderd in verband met de beëindiging van de beursnotering van deze ondernemingen

De referentiegroep voor de TSR vormt een afspiegeling van de concurrentie-omgeving waarin DSM strijdt om de gunst van aandeelhouders. Tot deze groep behoren sectorspecifieke concurrenten die, naar het oordeel van de Raad van

Commissarissen, kunnen fungeren als benchmark voor de prestaties van DSM.

De referentiegroep wordt jaarlijks door de Raad van Commissarissen beoordeeld op basis van marktontwikkelingen (zoals fusies en overnames) die van invloed zijn op de geschiktheid van de samenstelling van de groep.

#### Vermindering BKG-emissies als prestatieaaf

De vermindering van de BKG-emissies betrokken op aan volume gerelateerde omzet in procentpunten (gedurende een periode van 3 jaar) wordt gebruikt voor daadwerkelijke verwerving van 50% van de prestatiegebonden aandelen.

#### Verwervingsschema

Het aantal aandelen dat na drie jaar onvoorwaardelijk wordt toegekend wordt bepaald op basis van twee gelijke gewichtsfactoren: de prestaties van DSM in vergelijking met de gemiddelde TSR van de referentiegroep en de door DSM gerealiseerde vermindering van BKG-emissies gerelateerd aan volume-gerelateerde omzet.

De volgende verwervingsschema's zijn van toepassing:

#### Verwervingsschema TSR

#### Verwervingsschema BKG-emissies

Verskil tussen TSR van DSM en TSR van referentiegroep in %-punten	% aandelen dat daadwerkelijk wordt verworven	Vermindering DSM's BKG-emissies gerelateerd aan volume-gerelateerde omzet in %-punten	% aandelen dat daadwerkelijk wordt verworven
≥ 30	100	5,27	100
≥ 25 and < 30	89	4,68	89
≥ 20 and < 25	78	4,09	78
≥ 15 and < 20	67	3,50	67
≥ 10 and < 15	56	2,91	56
≥ 5 and < 10	45	2,32	45
≥ 0 and < 5	34	1,73	34
< 0	0	<1,73	0

Prestatiegebonden aandelen dienen te worden aangehouden gedurende een periode van minimaal vijf jaar na de bovengenoemde drie jaar of tot de beëindiging van de arbeidsovereenkomst, indien deze eerder plaatsvindt.

De daadwerkelijke prestaties van DSM vergeleken met de referentiegroep worden aan het einde van de



verwervingsperiode vastgesteld, gevalideerd door een bank en gecontroleerd door de externe accountant.

### Pensioenen

De leden van de Raad van Bestuur zijn deelnemer in Stichting Pensioenfonds DSM Nederland (PDN). PDN beheert soortgelijke pensioenregelingen voor verschillende DSM-ondernemingen. De pensioenregeling voor de Raad van Bestuur is gelijk aan die voor de medewerkers van DSM Executive Services B.V. en DSM-medewerkers in Nederland.

### Arbeidsovereenkomsten

#### *Duur van de overeenkomst*

De arbeidsovereenkomsten van de vóór 1 januari 2005 benoemde leden van de Raad van Bestuur zijn voor onbepaalde tijd. Ook nieuw benoemde leden van de Raad van Bestuur krijgen een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd aangeboden. De arbeidsovereenkomst eindigt op de datum van pensionering of door opzegging door een van de beide partijen.

#### *Benoemingsperiode*

De vóór 1 januari 2005 benoemde leden van de Raad van Bestuur zijn voor onbepaalde tijd benoemd. Nieuwe leden van de Raad van Bestuur (na 1 januari 2005 benoemd) worden benoemd voor een periode van vier jaar. Na een periode van vier jaar beslissen de aandeelhouders over hun herbenoeming.

#### *Opzegtermijn*

Voor de leden van de Raad van Bestuur geldt een opzegtermijn van drie maanden bij beëindiging van de overeenkomst door het bestuurslid zelf. Bij beëindiging van de overeenkomst door DSM geldt een wettelijke opzegtermijn van zes maanden.

#### *Ontslagvergoeding*

De arbeidsovereenkomsten van de vóór 1 januari 2005 benoemde leden van de Raad van Bestuur van DSM bevatten geen specifieke bepaling voor een vergoeding in geval van ontslag door DSM. Indien zich een situatie voordoet waarin een ontslagvergoeding toepasselijk is voor deze leden van de Raad van Bestuur, doet de Remuneratiecommissie aanbevelingen ten aanzien van de voorwaarden. Vervolgens neemt de Raad van Commissarissen hierover een besluit, rekening houdend met zowel de heersende praktijk voor dit soort situaties als toepasselijke wetgeving en de eisen van behoorlijk ondernemingsbestuur.

In de arbeidsovereenkomsten van nieuw (na 1 januari 2005) benoemde leden van de Raad van Bestuur wordt in overeenstemming met de Nederlandse corporate governance code wel een bepaling opgenomen voor een afvloeiingsregeling (dat wil zeggen eenmaal het basisjaarsalaris of, indien dit evident

onredelijk is in het geval van ontslag tijdens de eerste termijn, tweemaal het basisjaarsalaris).

#### *Claw back-bepaling / Verandering van zeggenschap*

In de loop van 2011 werden geschikte clausules ten aanzien van *claw back* en verandering van zeggenschap opgenomen in zowel de arbeidsovereenkomsten van de leden van de Raad van Bestuur als de LTI-regeling.

#### *Eigendom van aandelen*

De Raad van Commissarissen zal de Raad van Bestuur stimuleren aandelen in de onderneming te houden om hun vertrouwen in de strategie en de onderneming te benadrukken.

#### *Leningen*

DSM verschaft geen leningen aan leden van de Raad van Bestuur.

#### *Scenario-analyse*

Volgens de aangepaste corporate governance code moet de Raad van Commissarissen 'mogelijke uitkomsten van de variabele bezoldigingscomponenten en de gevolgen daarvan voor de bezoldiging van bestuurders' analyseren. Binnen DSM wordt deze analyse ten minste om de drie jaar uitgevoerd.

### Beloningen in 2011

#### *Beloning Raad van Bestuur in 2011*

In het kader van het beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur zal DSM het beloningspakket eens in de drie jaar benchmarken met de pakketten die door de referentiegroep arbeidsmarkt worden aangeboden. In het eerste kwartaal van 2011 werd het beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur gebenchmarkt en daaruit kwam duidelijk naar voren dat de beloning van de leden van de Raad van Bestuur bij realisatie van de doelstellingen, met name het variabele deel, duidelijk onder de mediaan van de referentiegroep lag.

#### *Basissalaris in 2011*

De basissalarissen van de Raad van Bestuur werden in 2008 voor het laatst verhoogd, en daarom stemde de Raad van Commissarissen in met verhoging van de basissalarissen met ingang van medio 2011.

#### *Short-Term Incentives (STI) over 2011*

De STI-doelstellingen worden jaarlijks herzien om ervoor te zorgen dat ze uitdagend maar realistisch zijn. De prestatiedoelstellingen worden bepaald aan de hand van de operationele en strategische koers van DSM en zijn rechtstreeks verbonden met de ambities van de onderneming. De doelstellingen worden aan het begin van het jaar voor elk lid van de Raad van Bestuur vastgesteld.

### Niveau prestatiegebonden STI en uitbetaling

Indien zij al hun doelstellingen realiseren ontvangen de leden van de Raad van Bestuur een incentive van 50% van hun basisjaarsalaris. Bij uitzonderlijk goede prestaties kan het niveau van de STI oplopen tot 100% van het basisjaarsalaris.

In het Integrated Annual Report 2011 wordt informatie verschaft over de *Short-Term Incentives* die zijn verdiend op basis van de in 2011 bereikte resultaten. Deze *Short-Term Incentives* worden uitbetaald in 2012.

De Raad van Commissarissen heeft vastgesteld in hoeverre de doelstellingen voor 2010 zijn verwezenlijkt. De realisatie van de financiële STI-doelstellingen voor 2011 is gecontroleerd door Ernst & Young Accountants. Verder heeft Ernst & Young het proces gecontroleerd met betrekking tot de vaststelling van de doelstellingen en de realisatie van de niet-financiële STI-doelstellingen. Het gemiddelde realisatiepercentage was 79,83% van het basissalaris. Daarmee is de realisatie van de doelstellingen op prudente wijze geïnterpreteerd.

Zie de volgende pagina voor een overzicht in tabelvorm van de in 2011 uitbetaalde *Short-Term Incentives* per individueel lid van de Raad van Bestuur.

### Prestatiegebonden aandelen in 2011

In 2011 zijn op 28 april prestatiegebonden aandelen toegekend aan de Raad van Bestuur. De volgende tabel geeft de aantallen prestatiegebonden aandelen die aan de individuele leden van de Raad van Bestuur zijn toegekend:

#### Toegekend aantal prestatiegebonden aandelen

	Prestatiegebonden aandelen
Feike Sijbesma	24.000
Stefan Doboczky	16.000
Nico Gerardu	16.000
Rolf-Dieter Schwalb	16.000
Stephan Tanda	16.000

Voor een overzicht van alle toegekende en daadwerkelijk verworven aandelenopties en prestatiegebonden aandelen zie Noot 10 vanaf pagina 213 van het Integrated Annual Report.

### Pensioenen in 2011

De leden van de Raad van Bestuur zijn deelnemer in Stichting Pensioenfonds DSM Nederland (PDN). PDN beheert soortgelijke pensioenregelingen voor verschillende DSM-ondernemingen. De pensioenregeling voor de Raad van Bestuur is gelijk aan die

voor de medewerkers van DSM Executive Services B.V. en DSM-medewerkers in Nederland.

Zoals reeds vermeld in het jaarverslag over 2010 is voor DSM in Nederland een nieuwe pensioenregeling overeengekomen met de bonden. Deze regeling, die op 1 januari 2011 inging, omvat de volgende elementen:

- Middelloonregeling met jaarlijks 2% opbouw van pensioenrechten (ouderdomspensioen) over het deel van het basissalaris boven de € 12.989 (jaarlijks opnieuw te beoordelen). De vorige pensioenregeling was een eindloonregeling.
- De pensioenleeftijd is 65 jaar voor opbouw tot 2012. Vanaf 2012 wordt de opbouw gerelateerd aan een pensioenleeftijd van 66 jaar.
- De regeling omvat een partnerpensioen en een arbeidsongeschiktheidspensioen.
- De werknemersbijdrage bedraagt 3,5% van het basissalaris tot € 57.499 en 7,5% van het pensioengevend salaris daarboven (jaarlijks opnieuw te beoordelen).
- De nieuwe regeling is een collectieve beschikbare premieregeling: de indexering van pensioenen en pensioenrechten is afhankelijk van de dekkingsgraad van PDN.

De nieuwe pensioenregeling geldt ook voor leden van de Raad van Bestuur.

Voor deelnemers die vóór 2006 zijn toegetreden tot de pensioenregeling gelden overgangsregelingen met betrekking tot de in 2006 geïntroduceerde wijzigingen.

Voor leden van de Raad van Bestuur geldt de in 2011 herziene pensioenregeling van PDN. Voor de heren Sijbesma en Gerardu, die beiden vóór 2006 zijn toegetreden tot de pensioenregeling, geldt de overgangsregeling, net als voor alle medewerkers die vóór 2006 zijn toegetreden. Voor de heer Sijbesma, die al vóór 2006 bestuurslid was, geldt een specifieke overgangsregeling. Met het oog op de wijzigingen in de pensioenregeling met ingang van 2011 is deze regeling nu ook herzien, wat heeft geleid tot eerdere opbouw van een extra ouderdomspensioen in 2011 en 2012 van € 41.563. Deze opbouw heeft geen gevolgen voor de financiering aangezien de premie al was betaald onder de specifieke pensioenregeling die gold vóór 2006.

### Leningen

DSM verstrekke in 2011 geen leningen aan de leden van de Raad van Bestuur.

### Aankoop van aandelen

Alle leden van de Raad van Bestuur hebben aandelen in de onderneming gekocht om hun vertrouwen in de strategie en de onderneming te onderstrepen. Deze aankopen van aandelen zijn privé-transacties uit eigen middelen. Op 1 januari 2012 hielden de leden van de Raad van Bestuur gezamenlijk 117.512 aandelen Koninklijke DSM N.V. Op 1 januari 2011 was dat 77.512. Meer informatie is te vinden in het hoofdstuk Informatie over het aandeel DSM dat begint op pagina 54.

### Totale beloning

De totale beloning (inclusief pensioenlasten voor huidige en voormalige leden van de Raad) voor de Raad van Bestuur bedroeg in 2011 €5,5 miljoen (2010: €3,7 miljoen). Dit was voornamelijk een gevolg van de uitbreiding van de Raad van Bestuur van vier naar vijf leden.

### Overzicht beloning Raad van Bestuur in 2011

De volgende tabellen geven een overzicht van de in 2011 aan de Raad van Bestuur toegekende beloning.

Vast jaarsalaris		
in €	1 juli 2011	1 juli 2010
Feike Sijbesma	840.000	766.000
Stefan Doboczky	545.000	n.v.t.
Nico Gerardu	545.000	509.000
Rolf-Dieter Schwalb	545.000	509.000
Stephan Tanda	545.000	509.000

Short-Term Incentives		
in €	2011 <sup>1</sup>	2010 <sup>2</sup>
Feike Sijbesma	657.460	683.655
Stefan Doboczky	279.315 <sup>3</sup>	n.v.t.
Nico Gerardu	431.485	464.463
Rolf-Dieter Schwalb	423.580	444.103
Stephan Tanda	411.722	451.738

<sup>1</sup> Gebaseerd op in 2011 behaalde resultaten en derhalve betaalbaar in 2012

<sup>2</sup> In 2011 uitbetaalde Short-Term Incentives gebaseerd op in 2010 behaalde resultaten

<sup>3</sup> Voor de periode vanaf 1 mei 2011, de datum met ingang waarvan de heer Stefan Doboczky werd benoemd

in €	Pensioenlasten (werkgever)		Opgebouwd pensioenrecht	
	2011	2010	31 dec. 2011	31 dec. 2010
Feike Sijbesma	110.595	113.292	416.584 <sup>1</sup>	376.283
Stefan Doboczky	49.386	n.v.t.	6.615	n.v.t.
Nico Gerardu	74.755	76.027	336.220	313.802
Rolf-Dieter Schwalb	74.755	76.027	53.613	42.201
Stephan Tanda	74.755	76.027	71.605	59.580

<sup>1</sup> Dit is inclusief €9.565 bij pensionering op 66-jarige leeftijd

### Verwachte wijzigingen in beloningsbeleid Raad van Bestuur in 2012

Aangezien uit een benchmark was gebleken dat de beloning van de leden van de Raad van Bestuur lager was dan de mediaan van de referentiegroep voor de arbeidsmarkt, heeft de Remuneratiecommissie in 2011 een aantal alternatieven bekeken om de beloning dichterbij de mediaan te brengen. Daartoe behoorden onder andere een verhoging van de potentiële STI.

Gezien de onzekere economische omstandigheden ging de Raad van Commissarissen er op verzoek van de CEO en de leden van de Raad van Bestuur mee akkoord het huidige beloningsbeleid vooralsnog niet te veranderen en de basissalarissen voor de Raad van Bestuur niet te verhogen tot medio 2013.

Omdat de TSR-referentiegroep in 2011 werd teruggebracht tot 10 leden (Danisco en Rhodia verloren hun beursnotering) worden Arkema en Christian Hansen vanaf 2012 aan de referentiegroep toegevoegd.

### Long-Term Incentives (LTI)

Voor 2012 zullen de volgende aantallen gewone aandelen voorwaardelijk worden toegekend in het kader van het LTI-programma:

Voorzitter 31.000  
 Leden 20.000

## **Beloning Raad van Commissarissen in 2011**

### **Beloningsbeleid voor Raad van Commissarissen in 2011 en 2012**

Aangezien de vergoedingen voor de Raad van Commissarissen in 2005 voor het laatst waren verhoogd, stemde de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2011 in met het voorstel om over te gaan tot een bescheiden verhoging van de vergoedingen voor de leden van de Raad van Commissarissen. In overeenstemming met goed ondernemingsbestuur is de beloning van de Raad van Commissarissen niet afhankelijk van de resultaten van de onderneming. Dit impliceert dat aan de leden van de Raad van Commissarissen geen aandelenopties of aandelen worden toegekend als beloning.

Op basis van een in 2011 uitgevoerde benchmark zal de Raad van Commissarissen de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 11 mei 2012 voorstellen om de leden van de Raad van Commissarissen een gepaste salarisverhoging toe te kennen om DSM in staat te stellen hooggekwalificeerde internationale leden voor de Raad van Commissarissen te behouden en aan te trekken. Daarbij zal ook worden voorgesteld om de leden van de Raad van Commissarissen een vergoeding toe te kennen voor intercontinentale reizen die nodig zijn om vergaderingen bij te wonen.

Het huidige beloningspakket voor de Raad van Commissarissen omvat een vaste jaarlijkse vergoeding en een jaarlijkse vergoeding voor het lidmaatschap van commissies. De vaste vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen is € 55.000, terwijl de leden van de Raad elk een vaste vergoeding van € 40.000 ontvangen. Voor het lidmaatschap van de Auditcommissie ontvangen de leden € 7.000 en de voorzitter € 10.000. Leden van de Benoemingscommissie, de Commissie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en de Remuneratiecommissie ontvangen elk € 3.500, terwijl de vergoeding voor de voorzitter € 5.000 bedraagt.

Voor zover leden van de Raad van Commissarissen aandelen in DSM bezitten, dienen deze als langetermijninvestering in de onderneming. Op 31 december 2011 bezaten de leden van de Raad van Commissarissen geen aandelen in Koninklijke DSM N.V. (net als in 2010).

DSM verschaft geen leningen aan leden van zijn Raad van Commissarissen.

### Overzicht beloning Raad van Commissarissen in 2011

De volgende tabellen geven een overzicht van de in 2011 aan de Raad van Commissarissen toegekende beloning.

Jaarlijkse beloning Raad van Commissarissen tot 29 april 2011						
Vergoeding in €	Raad van Commissarissen	Audit-commissie	Commissie MVO	Benoemingen- commissie	Remuneratie- commissie	Totaal
Cor Herkströter, voorzitter <sup>1</sup>	50.000	-	-	3.750	3.750	57.500
Ewald Kist, plv. voorzitter	35.000	-	-	2.500	2.500	40.000
Pierre Hochuli	35.000	-	-	2.500	2.500	40.000
Pauline van der Meer Mohr <sup>2</sup>	-	-	-	-	-	-
Claudio Sonder	35.000	5.000	-	-	-	40.000
Tom de Swaan	35.000	7.500	-	-	-	42.500
Rob Routs	35.000	5.000	-	-	-	40.000
<b>Total</b>	<b>225.000</b>	<b>17.500</b>	<b>-</b>	<b>8.750</b>	<b>8.750</b>	<b>260.000</b>

<sup>1</sup> Voorzitter tot 29 april 2011

<sup>2</sup> Vanaf 28 april 2011

Jaarlijkse beloning Raad van Commissarissen vanaf 29 april 2011						
Vergoeding in €	Raad van Commissarissen	Audit-commissie	Commissie MVO	Benoemingen- commissie	Remuneratie- commissie	Totaal
Rob Routs, voorzitter <sup>1</sup>	55.000	-	3.500	5.000	3.500	67.000
Ewald Kist, plv. voorzitter	40.000	-	3.500	3.500	5.000	52.000
Pierre Hochuli	40.000	-	3.500	3.500	3.500	50.500
Pauline van der Meer Mohr <sup>2</sup>	40.000	7.000	5.000	-	-	52.000
Claudio Sonder	40.000	7.000	3.500	-	-	50.500
Tom de Swaan	40.000	10.000	3.500	-	-	53.500
<b>Totaal</b>	<b>255.000</b>	<b>24.000</b>	<b>22.500</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>325.500</b>

<sup>1</sup> Voorzitter vanaf 29 april 2011

<sup>2</sup> Vanaf 28 april 2011

Voor informatie over de in 2011 en 2010 aan de leden van de Raad van Commissarissen uitbetaalde beloning wordt verwezen naar Noot 11, Remuneration of the members of the Supervisory Board, in de jaarrekening van de moedermaatschappij.

DSM verstrekke in 2011 geen leningen aan de leden van zijn Raad van Commissarissen.

# Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur

## Raad van Commissarissen

Rob Routs (1946, m), voorzitter

Eerste benoeming: 2010. Einde huidige termijn: 2014.

Functie: gepensioneerd; laatste functie: executive director Downstream en lid van de Raad van Bestuur van Royal Dutch Shell plc.

Nationaliteit: Nederlandse.

Commissariaten/nevenfuncties: voorzitter van de Raad van Commissarissen van Aegon N.V., lid van de Raad van Commissarissen van Koninklijke KPN N.V., lid van de Raad van Commissarissen van Canadian Utilities Ltd., A.P. Moeller-Maersk Group en UPM-Kymmene Corporation.

Ewald Kist (1944, m), vice-voorzitter

Eerste benoeming: 2004. Einde huidige termijn: 2012.

Functie: gepensioneerd; laatste functie: voorzitter Raad van Bestuur ING Groep.

Nationaliteit: Nederlandse.

Commissariaten/nevenfuncties: lid Raden van Commissarissen van De Nederlandsche Bank N.V., Koninklijke Philips Electronics N.V., Stage Entertainment en Moody's Investor Services, lid Raad van Bestuur Vredespaleis te Den Haag.

Pierre Hochuli (1947, m)

Eerste benoeming: 2005. Einde huidige termijn: 2013.

Functie: gepensioneerd; laatste functie: voorzitter Raad van Bestuur Devgen N.V.

Nationaliteit: Zwitserse.

Commissariaten/nevenfuncties: lid van de Raad van Bestuur van Domes of Silence Holdings Ltd.

Pauline F.M. van der Meer Mohr (1960, v)

Eerste benoeming: 2011. Einde huidige termijn: 2015.

Functie: voorzitter college van bestuur Erasmus Universiteit Rotterdam

Nationaliteit: Nederlandse.

Commissariaten/nevenfuncties: lid van de Raad van Commissarissen ASML N.V., president-commissaris Rotterdam School of Management, lid Raad van Toezicht Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, bestuurslid Hollandsche Maatschappij van Wetenschappen, lid Economic Development Board Rotterdam en bestuurslid Duisenberg School of Finance.

Claudio Sonder (1942, m)

Eerste benoeming: 2005. Einde huidige termijn: 2013.

Functie: gepensioneerd; laatste functie: voorzitter Raad van Bestuur Celanese.

Nationaliteit: Braziliaanse en Duitse.

Commissariaten/nevenfuncties: bestuursvoorzitter van Lojas Renner S.A., lid Raden van Commissarissen van Companhia Suzano de Papel e Celulose S.A., RBS S.A. Media Group, Hospital Albert Einstein, OGX S.A. en Executive Vice President van Suzano Holding S.A.

Tom de Swaan (1946, m)

Eerste benoeming: 2006. Einde huidige termijn: 2014.

Functie: gepensioneerd; laatste functie: lid Raad van Bestuur en Chief Financial Officer/ Chief Risk Officer ABN AMRO.

Nationaliteit: Nederlandse.

Commissariaten/nevenfuncties: commissaris bij Board GlaxoSmithKline Plc en Zurich Financial Services, voorzitter Raad van Commissarissen Van Lanschot Bankiers N.V., vice-voorzitter Raad van Commissarissen Koninklijke Ahold N.V., bestuurslid Koninklijk Concertgebouworkest en lid Raad van Toezicht Nederlands Kankerinstituut – Antoni van Leeuwenhoek Ziekenhuis.

## Raad van Bestuur

Feike Sijbesma (1959, m), CEO/voorzitter

Functie: CEO/voorzitter Raad van Bestuur DSM sinds mei 2007; lid Raad van Bestuur sinds juli 2000.

Nationaliteit: Nederlandse.

Commissariaten/nevenfuncties: lid algemeen bestuur CEFIC (Europese branche-organisatie voor de chemische industrie), lid Raad van Advies RSM Erasmus Universiteit en van ECP-EPN (Electronic Commerce Platform Netherlands).

e-mail: feike.sijbesma@dsm.com

Rolf-Dieter Schwalb (1952, m), CFO

Functie: lid Raad van Bestuur DSM en CFO sinds oktober 2006.

Nationaliteit: Duitse.

Commissariaten/nevenfuncties: geen.

e-mail: rolf-dieter.schwalb@dsm.com

Stefan Doboczky (1967, m)

Functie: lid Raad van Bestuur DSM sinds mei 2011.

Nationaliteit: Oostenrijkse.

Commissariaten/nevenfuncties: geen.

e-mail: stefan.doboczky@dsm.com

Nico Gerardu (1951, m)

Functie: lid Raad van Bestuur DSM sinds april 2006.

Nationaliteit: Nederlandse.

Commissariaten/nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen Voestalpine Polynorm N.V. en Bonnefantenmuseum in Maastricht en bestuurslid VNCI (Vereniging van de Nederlandse Chemische Industrie).

e-mail: nicolaas.gerardu@dsm.com

Stephan Tanda (1965, m)

Functie: lid Raad van Bestuur DSM sinds mei 2007.

Nationaliteit: Oostenrijkse.

Commissariaten/nevenfuncties: bestuursvoorzitter EuropaBio (Europese Associatie voor de Biotechnologische Industrie), bestuurslid scienceINDUSTRIES (Zwitserse Associatie voor de Chemische, Farmaceutische en Biotech-Industrie) en BIO (US Biotechnology Industry Organization).

e-mail: stephan.tanda@dsm.com

# Waar het toch nog misging in 2011

DSM streeft voortdurend naar verdere verbetering van zijn prestaties op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu (VGM). Er is echter altijd een mogelijkheid dat er iets misgaat.

Met grote verslagenheid melden we de tragische dood van een medewerker van een onderaannemer in 2011. Op 13 september kwam een elektricien van Austin Industrial om het leven terwijl hij aan het werk was aan een hoogspanningsstation bij het onlangs door DSM gekochte South Center terrein in Augusta (Georgia, VS).

Op 28 juli werd de DSM-AGI Xinhua-fabriek in Tainan (Taiwan) getroffen door een dampwolkexplosie gevolgd door brand. Zeven medewerkers raakten gewond, waarvan twee ernstig. Deze tragische ongevallen vormden samen met een aantal andere ernstige incidenten in 2011 de aanleiding om een Veiligheidsdag te organiseren voor alle DSM-medewerkers wereldwijd. Op deze dag bespraken alle DSM-medewerkers hun veiligheidssituatie en gingen ze na hoe ze die verder konden verbeteren.

De volgende lijst geeft een overzicht van de belangrijkste andere incidenten in 2011. In lijn met DSM's rapportagebeleid bevat het overzicht ook enkele ernstige bijna-ongevallen. Dat zijn incidenten die geen letsel, ziekte of schade veroorzaakten maar dat wel hadden kunnen doen en daarom worden gebruikt als leermogelijkheid.

## Q1

- Bij DSM Engineering Plastics in Emmen verloor een firmamedewerker een vingertopje toen hij vast kwam te zitten tussen een transportband en een katrol.
- In januari was een chauffeur van DSM Fibre Intermediates een van de slachtoffers van een terroristische aanslag in Moskou. Hij liep ernstige verwondingen op.
- Bij DSM Pharmaceutical Products in Greenville (North Carolina, VS) werd 95 liter salpeterzuur gemorst.
- Ernstig bijna-ongeval: op de locatie van DSM Anti-Infectives in Toansa (India) kwam de schoorsteen van een boiler scheef te staan. Tijdens een hevige storm vielen vijf segmenten met een totale lengte van 35 m van de schoorsteen af.

## Q2

- Bij DSM Nutritional Products in Venlo kreeg een vrachtwagenchauffeur een lege pallet (die bovenop de lading was geplaatst om die op zijn plaats te houden) op zijn hoofd toen hij de bevestigingsriemen aan de achterkant van zijn trailer losmaakte. Hij liep een hersenschudding op.

- Een medewerker van een onderhoudsfirmabij DSM Resins in Nanjing (China) raakte bekneeld tussen een vorkheftruck en zijn busje. Hij was de remmen van de vorkheftruck aan het repareren toen deze plotseling begon te rijden. De medewerker liep meervoudig letsel op.
- Op de DSM-locatie in Sittard-Geleen kwam een firmamedewerker ten val terwijl hij een zware hijspaal aan het versjouwden was. Hij brak zijn been.
- Op de DSM-locatie in Linz (Oostenrijk) liep een medewerker een breuk op toen hij van een (vaste) ladder afviel.
- Bij DSM Dyneema in Greenville (North Carolina, VS) werd door een mechanisch defect in de afsluiting van een *roll-on, roll-off container* een hoeveelheid oplosmiddel gemorst die slechts gedeeltelijk kon worden opgevangen. Zo'n 380 liter oplosmiddel liep in het riool.
- Bij DSM Fibre Intermediates in Sittard-Geleen werd overlast veroorzaakt toen 1500 kg fenol in een opvangvoorziening (tankput) liep als gevolg van een lekkende flens.
- Ernstig bijna-ongeval: bij DSM Engineering Plastics in Emmen ontstond door mechanische defecten in een dakconstructie een situatie die onmiddellijk gevaar opleverde.
- Ernstig bijna-ongeval: bij DSM Fibre Intermediates in Sittard-Geleen bleek bij een lekttest met water tijdens de opstart dat een kolom lekte. Dat had tot het vrijkomen van gevaarlijke stoffen kunnen leiden.

## Q3

- Een medewerker van DSM Resins in Nanjing (China) raakte ernstig gewond bij een verkeersongeluk. Hij was samen met twee anderen in de auto van een klant op weg naar een andere klant toen ze werden aangereden door een vrachtwagen. Een van de drie inzittenden kwam om het leven.
- Bij DSM Nutritional Products in Lalden (Zwitserland) liep een operator brandwonden aan zijn voeten op toen hij een leiding opende en er heet condensaat uitstroomde.
- Een medewerker op de locatie van DSM Nutritional Products Premix Asia in Amberthan (India) raakte ernstig gewond aan zijn rechterhand toen hij in contact kwam met een door een motor aangedreven roterende asafdichting in het stofopvangsysteem. Zijn wijsvinger en het topje van zijn duim moesten worden geamputeerd.
- Een operator bij DSM Nutritional Products in Belvidere (New Jersey, VS) verloor zijn evenwicht toen hij op een bordes klom. Hij viel omlaag en liep meerdere botbreuken op.
- Bij DSM Resins in Shunde (China) explodeerde een verhitter en ontstond een brand die de olieverhitter en een stoomketel beschadigde. Er waren DSM-medewerkers in de buurt, maar gelukkig werden ze niet geraakt door brokstukken. Niemand raakte gewond.



#### Q4

- Bij DSM Engineering Plastics in Emmen viel een stuk pijp van een hoogte van ongeveer 1,70 m op de hand van een firmamedewerker, die ernstig gewond raakte.
- Een operator bij DSM Fibre Intermediates in Sittard-Geleen liep ernstige brandwonden op aan zijn onderarm toen hij een pomp probeerde te ontstoppen.
- Bij DSM Nutritional Products in Sisseln (Zwitserland) deed zich een beginnende explosie voor in een van de reactiestappen in een proces voor de productie van vitamines. Met dit scenario was rekening gehouden in de veiligheidsstudies en aan de hand daarvan waren veiligheidsmaatregelen genomen. Het betreffende onderdeel van de installatie is druckbestendig en wordt afgesloten door een explosie-onderdrukkingssysteem. De veiligheidsmaatregelen hadden het beoogde effect en niemand raakte gewond; alleen de installatie werd beschadigd.
- Toen een operator bij DSM Nutritional Products in Chengdu (China) grondstoffen uit een zak in een silo stortte, ontstond er een steekvlam. Niemand raakte gewond en het incident veroorzaakte geen materiële schade.
- Een monteur van DSM ICT Site Support kreeg een ongeluk toen hij met de auto van DSM Zwolle naar DSM Groningen reed. De medewerker werd voor behandeling naar het ziekenhuis gebracht.
- Twee firmamedewerkers bij DSM Fibre Intermediates in Nanjing (China) liepen brandwonden aan gezicht en armen op als gevolg van elektrische vonkvorming toen er kortsluiting ontstond bij hun werk aan een elektriciteitskast waar 380 V op stond. Dit incident werd als een ernstig bijna-ongeval behandeld.

# Informatie over het aandeel DSM

## Aandelen en beursnoteringen

De gewone aandelen Koninklijke DSM N.V. zijn genoteerd aan de NYSE Euronext effectenbeurs in Amsterdam (fondscode 00982, ISIN code NL0000009827).

Opties op gewone aandelen DSM worden verhandeld op de Europese Optiebeurs te Amsterdam (Euronext.liffe).

In de Verenigde Staten loopt een *sponsored unlisted American Depositary Receipts* (ADR) programma via Citibank NA (Cusip 780249108), waarbij vier ADR's de waarde van één gewoon aandeel DSM vertegenwoordigen.

Naast gewone aandelen zijn door DSM 44,04 miljoen cumulatief preferente aandelen A geplaatst, die niet aan de beurs genoteerd zijn. Deze zijn geplaatst bij institutionele beleggers. De cumprefs A hebben hetzelfde stemrecht als gewone aandelen, aangezien hun nominale waarde van € 1,50 per aandeel dezelfde is als de nominale waarde van de gewone aandelen.

Voor overdracht van de cumulatief preferente aandelen A is de goedkeuring van de Raad van Bestuur vereist, tenzij de aandeelhouder wettelijk verplicht is zijn aandelen over te dragen aan een vorige aandeelhouder.

Het gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen in 2011 bedroeg 165.566.944. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

Ultimo 2011 waren er 163.257.388 uitstaande gewone aandelen.

## Ontwikkeling aantal gewone aandelen DSM

	2011			2010
	Geplaatst	Ingekocht	Uitstaand	Uitstaand
Stand 1 januari	181.425.000	14.957.368	166.467.632	163.037.329
Mutaties				
Heruitgifte aandelen in verband met uitoefening optierechten	-	(3.568.018)	3.568.018	3.428.094
Inkoop eigen aandelen	-	9.000.000	(9.000.000)	-
Dividend in de vorm van gewone aandelen	-	(2.221.738)	2.221.738	-
Overige	-	-	-	2.209
Stand 31 december	181.425.000	18.167.612	163.257.388	166.467.632
DSM-koersen Euronext Amsterdam (€ per gewoon aandeel):				
Hoogste slotkoers			46,82	42,85
Laagste slotkoers			30,54	30,43
Stand 31 december			35,85	42,61
Marktkapitalisatie ultimo jaar (€ miljoen) <sup>1</sup>			6.504	7.730

<sup>1</sup> Bron: Bloomberg

## Keuzedividendprogramma voor aandeelhouders Koninklijke DSM N.V.

DSM biedt houders van gewone aandelen een keuzedividendprogramma. Dit betekent dat aandeelhouders kunnen kiezen voor een dividend in contanten of in de vorm van gewone aandelen.

DSM stelt de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om als dividend over het boekjaar 2011 in totaal € 1,45 per gewoon aandeel uit te keren. Rekening houdend met het in augustus 2011 uitgekeerde interim-dividend van € 0,45 per gewoon aandeel bedraagt het slotdividend dus € 1,00 per gewoon aandeel.

Het dividend wordt naar keuze van de aandeelhouder uitgekeerd in contanten of in de vorm van gewone aandelen. Dividend in contanten wordt uitbetaald na aftrek van 15% Nederlandse dividendbelasting. De ex-dividenddatum is 15 mei 2012.

DSM herhaalt dat de onderneming van plan is om in de komende jaren het dividend verder te verhogen tot ten minste € 1,50 per gewoon aandeel, behoudens onvoorziene omstandigheden en ervan uitgaande dat DSM in staat is zijn groeiambities te realiseren.

Het dividend-beleggingsprogramma dat voorheen werd verzorgd door Royal Bank of Scotland N.V. is in 2011 ingetrokken.

#### DSM-aandelenbezit van leden van de Raad van Bestuur van DSM

Het cumulatieve DSM-aandelenbezit van de vijf bestuursleden nam in 2011 toe van 77.512 tot 117.512 stuks op 1 januari 2012. Deze aandelen dienen als langetermijnbelegging in de vennootschap. Dit aandelenbezit is inclusief aandelen gekocht uit eigen middelen en definitief verworven prestatiegebonden aandelen.

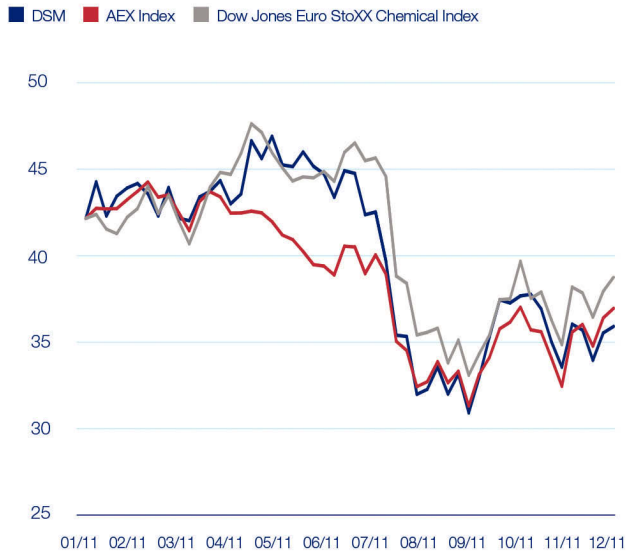
Bestuurslid	1 januari 2012			1 januari 2011		
	Aandelen gekocht uit eigen middelen	Verworven prestatiegebonden aandelen	Totaal bezit	Aandelen gekocht uit eigen middelen	Verworven prestatiegebonden aandelen	Totaal bezit
Feike Sijbesma, voorzitter/CEO	30.500	19.500	50.000	27.500	12.000	39.500
Rolf-Dieter Schwalb, CFO	8.000	12.000	20.000	7.000	6.000	13.000
Stefan Doboczky	5.000	-	5.000	-	-	n.v.t.
Nico Gerardu	8.556	16.000	24.556	5.056	10.000	15.056
Stephan Tanda	8.000	9.956	17.956	6.000	3.956	9.956
<b>Totaal bezit</b>	<b>60.056</b>	<b>57.456</b>	<b>117.512</b>	<b>45.556</b>	<b>31.956</b>	<b>77.512</b>

#### Geografische spreiding van uitstaande aandelen DSM (excl. cumprefs A)

in %	2011	2010
Nederland	23	21
Verenigd Koninkrijk	19	20
Noord-Amerika	22	27
Duitsland	9	10
Zwitserland	5	4
Frankrijk	7	4
België en Luxemburg	3	3
Overige landen	12	11

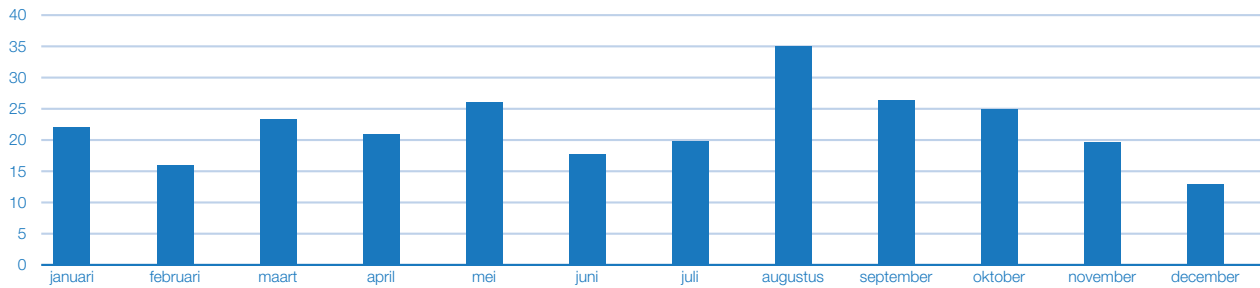
### Koersontwikkeling DSM-aandeel versus AEX en Dow Jones Euro StoXX Chemical Index, 2011

in €



### Omzet DSM-aandelen 2011

x miljoen aandelen





# Verkorte jaarrekening

## Geconsolideerde jaarrekening

### Geconsolideerde winst- en verliesrekening voor het jaar eindigend op 31 december 2011

x € miljoen	Doorlopende activiteiten			Beëindigde activiteiten	Totaal
	Vóór bijzondere posten	Bijzondere posten	Totaal		
Netto-omzet	9.048	-	9.048	145	9.193
Kostprijs verkopen	(6.479)	(48)	(6.527)	(98)	(6.625)
<b>Bruto marge</b>	<b>2.569</b>	<b>(48)</b>	<b>2.521</b>	<b>47</b>	<b>2.568</b>
Marketing en verkoop	(882)	-	(882)	(10)	(892)
Onderzoek en ontwikkeling	(378)	-	(378)	(3)	(381)
Algemeen beheer	(474)	(13)	(487)	(6)	(493)
Overige bedrijfsopbrengsten	71	13	84	112	196
Overige bedrijfskosten	(40)	(29)	(69)	(1)	(70)
	(1.703)	(29)	(1.732)	92	(1.640)
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>866</b>	<b>(77)</b>	<b>789</b>	<b>139</b>	<b>928</b>
Interestkosten	(99)	-	(99)	-	(99)
Overige financiële baten en lasten	17	140	157	-	157
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen	3	-	3	-	3
Winst vóór belastingen	787	63	850	139	989
Belastingen	(147)	25	(122)	(7)	(129)
<b>Resultaat boekjaar</b>	<b>640</b>	<b>88</b>	<b>728</b>	<b>132</b>	<b>860</b>
Herrubricering netto-boekwinst verkochte activiteiten	-	111	111	(111)	-
Totaal	640	199	839	21	860
Waarvan:					
- Belang van derden	46	-	46	-	46
- Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V.	594	199	793	21	814
<b>Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V.</b>	<b>594</b>	<b>199</b>	<b>793</b>	<b>21</b>	<b>814</b>
Dividend op cumulatief preferente aandelen	(10)	-	(10)	-	(10)
Nettowinst toekomend aan houders van gewone aandelen	584	199	783	21	804
Winst per aandeel, doorlopende activiteiten (in €)					
- Gewoon 4,06					
- Verwaterd 4,03					
Winst per aandeel, totaal DSM (in €)					
- Gewoon 4,86					
- Verwaterd 4,82					

**Geconsolideerde winst- en verliesrekening voor het jaar eindigend op 31 december 2010**

x € miljoen	Doorlopende activiteiten			Beëindigde activiteiten	Totaal
	Vóór bijzondere posten	Bijzondere posten	Totaal		
Netto-omzet	8.176	-	8.176	874	9.050
Kostprijs verkopen	(5.953)	29	(5.924)	(674)	(6.598)
<b>Bruto marge</b>	<b>2.223</b>	<b>29</b>	<b>2.252</b>	<b>200</b>	<b>2.452</b>
Marketing en verkoop	(793)	-	(793)	(63)	(856)
Onderzoek en ontwikkeling	(314)	(14)	(328)	(10)	(338)
Algemeen beheer	(366)	-	(366)	(14)	(380)
Overige bedrijfsopbrengsten	43	55	98	37	135
Overige bedrijfskosten	(41)	(58)	(99)	(112)	(211)
	(1.471)	(17)	(1.488)	(162)	(1.650)
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>752</b>	<b>12</b>	<b>764</b>	<b>38</b>	<b>802</b>
Interestkosten	(102)	-	(102)	-	(102)
Overige financiële baten en lasten	9	-	9	-	9
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen	5	-	5	-	5
Winst vóór belastingen	664	12	676	38	714
Belastingen	(162)	(4)	(166)	(23)	(189)
<b>Resultaat boekjaar</b>	<b>502</b>	<b>8</b>	<b>510</b>	<b>15</b>	<b>525</b>
Herrubricering netto-boekwinst verkochte activiteiten	-	(48)	(48)	48	-
Totaal	502	(40)	462	63	525
Waarvan:					
- Belang van derden	18	-	18	-	18
- Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V.	484	(40)	444	63	507
<b>Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V.</b>	<b>484</b>	<b>(40)</b>	<b>444</b>	<b>63</b>	<b>507</b>
Dividend op cumulatief preferente aandelen	(10)	-	(10)	-	(10)
Nettowinst toekomend aan houders van gewone aandelen	474	(40)	434	63	497
Winst per aandeel, doorlopende activiteiten (in €)					
- Gewoon 2,94					
- Verwaterd 2,92					
Winst per aandeel, totaal DSM (in €)					
- Gewoon 3,03					
- Verwaterd 3,01					

## Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € miljoen	Overige reserves	Ingehouden winst		Totaal	Belang van derden	Totaal
		Actuariële baten en lasten	Overig			
<b>2010</b>						
Koersverschillen uit omrekening van buitenlandse activiteiten	294	-	-	294	7	301
- Hieraan gerelateerde belastingen	39	-	-	39	-	39
Wijziging in actuariële baten en lasten	-	(186)	-	(186)	-	(186)
- Hieraan gerelateerde belastingen	-	47	-	47	-	47
Wijziging in <i>asset ceiling</i>	-	(171)	-	(171)	-	(171)
- Hieraan gerelateerde belastingen	-	44	-	44	-	44
Wijziging in Reële-waardereserve	33	-	-	33	-	33
- Hieraan gerelateerde belastingen	(13)	-	-	(13)	-	(13)
Wijziging in Afdekkingsreserve	45	-	-	45	-	45
- Hieraan gerelateerde belastingen	(9)	-	-	(9)	-	(9)
Totaal van overige rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen	<b>389</b>	<b>(266)</b>	-	<b>123</b>	<b>7</b>	<b>130</b>
Resultaat boekjaar	-	-	507	507	18	525
<b>Totaalresultaat</b>	<b>389</b>	<b>(266)</b>	<b>507</b>	<b>630</b>	<b>25</b>	<b>655</b>
<b>2011</b>						
Wijzigingen in Nederlandse Pensioenregeling	-	765	(765)	-	-	-
Koersverschillen uit omrekening van buitenlandse activiteiten	47	-	-	47	10	57
- Hieraan gerelateerde belastingen	6	-	-	6	-	6
Wijziging in actuariële baten en lasten	-	(41)	-	(41)	-	(41)
- Hieraan gerelateerde belastingen	-	10	-	10	-	10
Wijziging in <i>asset ceiling</i>	-	1	-	1	-	1
- Hieraan gerelateerde belastingen	-	0	-	0	-	0
Wijziging in Reële-waardereserve	(85)	-	-	(85)	-	(85)
- Hieraan gerelateerde belastingen	20	-	-	20	-	20
Wijziging in Afdekkingsreserve	(120)	-	-	(120)	-	(120)
- Hieraan gerelateerde belastingen	24	-	-	24	-	24
Totaal van overige rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen	<b>(108)</b>	<b>735</b>	<b>(765)</b>	<b>(138)</b>	<b>10</b>	<b>(128)</b>
Resultaat boekjaar	-	-	814	814	46	860
<b>Totaalresultaat</b>	<b>(108)</b>	<b>735</b>	<b>49</b>	<b>676</b>	<b>56</b>	<b>732</b>



<b>Geconsolideerde balans per 31 december</b>		
x € miljoen	<b>2011</b>	2010
<b>Activa</b>		
<b>Vaste activa</b>		
Immateriële activa	1.786	1.070
Materiële vaste activa	3.405	2.943
Latente belastingvorderingen	292	326
Vooruitbetaalde pensioenkosten	-	1
Geassocieerde deelnemingen	35	25
Overige financiële activa	135	270
	<b>5.653</b>	<b>4.635</b>
<b>Vlottende activa</b>		
Voorraden	1.573	1.340
Handelsvorderingen	1.551	1.361
Overige vorderingen	153	116
Financiële derivaten	50	134
Kortlopende beleggingen	89	837
Liquide middelen	2.058	1.453
	5.474	5.241
Voor inbreng in joint ventures aangehouden activa (100% basis)	-	317
Voor verkoop aangehouden activa	30	287
	<b>5.504</b>	<b>5.845</b>
<b>Totaal</b>	<b>11.157</b>	<b>10.480</b>
<b>Passiva</b>		
<b>Vermogen</b>		
Eigen vermogen Koninklijke DSM N.V.	5.784	5.481
Belang van derden	190	96
	<b>5.974</b>	<b>5.577</b>
<b>Langlopende schulden</b>		
Latente belastingverplichtingen	192	155
Verplichtingen inzake personeelsbeloningen	322	297
Voorzieningen	116	93
Opgenomen leningen	2.029	1.992
Overige langlopende schulden	69	33
	<b>2.728</b>	<b>2.570</b>
<b>Kortlopende schulden</b>		
Verplichtingen inzake personeelsbeloningen	6	24
Voorzieningen	43	33
Opgenomen leningen	160	105
Financiële derivaten	326	219
Handelsschulden	1.348	1.277
Overige kortlopende schulden	557	512
	2.440	2.170
Voor inbreng in joint ventures aangehouden passiva (100% basis)	-	104
Voor verkoop aangehouden passiva	15	59
	<b>2.455</b>	<b>2.333</b>
<b>Totaal</b>	<b>11.157</b>	<b>10.480</b>

### Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het vermogen

x € miljoen	Aandelen- kapitaal	Agio	Inge- kochte eigen aandelen	Overige reserves	Ingehouden winst		Totaal	Belang van derden	Totaal vermogen
					Actuariële baten en lasten	Overig			
<b>Stand per 1 januari 2010</b>	<b>338</b>	<b>489</b>	<b>(637)</b>	<b>(2)</b>	<b>(381)</b>	<b>5.142</b>	<b>4.949</b>	<b>62</b>	<b>5.011</b>
Uitgekeerd dividend	-	-	-	-	-	(206)	(206)	(1)	(207)
Toegekende optierechten / prestatiegebonden aandelen	-	-	-	10	-	-	10	-	10
Uitgeoefende / vervallen opties en prestatiegebonden aandelen en vervallen SAR's	-	-	-	(16)	-	19	3	-	3
Opbrengst herplaatste aandelen	-	-	95	-	-	-	95	-	95
Wijziging DSM-belang in dochtermaatschappijen	-	-	-	-	-	-	-	15	15
Herrubricering naar Voor verkoop aangehouden	-	-	-	-	-	-	-	(5)	(5)
<b>Totaalresultaat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>389</b>	<b>(266)</b>	<b>507</b>	<b>630</b>	<b>25</b>	<b>655</b>
<b>Stand per 31 december 2010</b>	<b>338</b>	<b>489</b>	<b>(542)</b>	<b>381</b>	<b>(647)</b>	<b>5.462</b>	<b>5.481</b>	<b>96</b>	<b>5.577</b>
Uitgekeerd dividend	-	-	-	-	-	(242)	(242)	(4)	(246)
Toegekende optierechten / prestatiegebonden aandelen	-	-	-	19	-	-	19	-	19
Uitgeoefende / vervallen opties en prestatiegebonden aandelen en vervallen SAR's	-	-	-	(18)	-	24	6	-	6
Opbrengst herplaatste aandelen	-	-	201	-	-	-	201	-	201
Wijziging DSM-belang in dochtermaatschappijen	-	-	-	-	-	-	-	42	42
Herrubricering naar Voor verkoop aangehouden	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inkoop eigen aandelen	-	-	(357)	-	-	-	(357)	-	(357)
<b>Totaalresultaat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(108)</b>	<b>735</b>	<b>49</b>	<b>676</b>	<b>56</b>	<b>732</b>
<b>Stand per 31 december 2011</b>	<b>338</b>	<b>489</b>	<b>(698)</b>	<b>274</b>	<b>88</b>	<b>5.293</b>	<b>5.784</b>	<b>190</b>	<b>5.974</b>

<b>Geconsolideerd kasstroomoverzicht</b>		
x € miljoen	<b>2011</b>	2010
<i>Bedrijfsactiviteiten</i>		
Resultaat boekjaar	860	525
Belastingen	129	189
Winst vóór belastingen	989	714
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen	(3)	(5)
Netto financieringslasten		
- Vóór bijzondere posten	82	93
- Bijzondere posten	(140)	-
Bedrijfsresultaat	928	802
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	502	424
Winst vóór interest, belastingen en afschrijvingen	1.430	1.226
Correcties voor:		
- Boekresultaat op desinvesteringen	(201)	37
- Wijziging voorzieningen	23	(63)
- Toegezegd pensioen-regelingen	(33)	(79)
	(211)	(105)
Ontvangen rente	103	61
Betaalde rente	(161)	(150)
Ontvangen belastingen	7	5
Betaalde belastingen	(95)	(68)
Overig	41	61
Wijzigingen, exclusief werkkapitaal	(316)	(196)
<b>Operationele kasstroom vóór wijzigingen in werkkapitaal</b>	<b>1.114</b>	<b>1.030</b>
Wijzigingen in operationeel werkkapitaal:		
- Voorraden	(112)	(108)
- Handelsvorderingen	(123)	(160)
- Handelsschulden	(25)	249
	(260)	(19)
Wijzigingen overig werkkapitaal	28	92
Wijzigingen in werkkapitaal	(232)	73
<b>Middelen uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>882</b>	<b>1.103</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht, vervolg

x € miljoen	2011	2010
<b>Middelen uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>882</b>	<b>1.103</b>
<i>Investeringsactiviteiten</i>		
Investeringen in:		
- Immateriële activa	(54)	(46)
- Materiële vaste activa	(423)	(370)
Opbrengst van gedesinvesteerde materiële vaste activa	8	7
Acquisitie van dochtermaatschappijen en geassocieerde deelnemingen	(929)	(61)
Middelen uit netto-investeringsafdekking	(77)	-
Opbrengst gedesinvesteerde dochtermaatschappijen en activiteiten	513	363
Wijziging vaste termijn deposito's	748	(832)
Overige financiële activa:		
- Kapitaalstortingen en acquisities	(3)	(8)
- Wijziging verstrekte leningen	3	(24)
- Opbrengst desinvesteringen	221	7
<b>Middelen uit / aangewend voor investeringsactiviteiten</b>	<b>7</b>	<b>(964)</b>
<i>Financieringsactiviteiten</i>		
Opgenomen leningen	35	5
Aflossing van leningen	(50)	(14)
Wijziging schuld aan kredietinstellingen, <i>commercial paper</i> en kortlopende leningen	74	(41)
Uitgekeerd dividend	(155)	(206)
Opbrengst herplaatste aandelen	111	95
Inkoop eigen aandelen	(357)	-
<b>Middelen aangewend voor financieringsactiviteiten</b>	<b>(342)</b>	<b>(161)</b>
<b>Wijziging liquide middelen</b>	<b>547</b>	<b>(22)</b>
<b>Stand liquide middelen per 1 januari</b>	<b>1.453</b>	<b>1.340</b>
Koersverschillen op geldmiddelen	58	135
<b>Stand liquide middelen per 31 december</b>	<b>2.058</b>	<b>1.453</b>

### Bedrijfssegmenten<sup>1</sup>

2011	Doorlopende activiteiten							Totaal	Beëin- digde acti- viteiten	Elimina- ties	Totaal
	Nutrition	Pharma	Perform- ance Materials	Polymer Interme- diates	Inno- vation Center	Corpo- <sup>2</sup> rate acti- viteiten	Elimina- ties				
<i>Financiële resultaten</i>											
Netto-omzet	3.370	677	2.752	1.820	60	369	-	9.048	145	-	9.193
Leveringen aan andere clusters	68	21	21	435	4	23	(571)	1	6	(7)	-
<b>Leveringen</b>	<b>3.438</b>	<b>698</b>	<b>2.773</b>	<b>2.255</b>	<b>64</b>	<b>392</b>	<b>(571)</b>	<b>9.049</b>	<b>151</b>	<b>(7)</b>	<b>9.193</b>
Bedrijfsresultaat	577	(8)	162	339	(69)	(135)	-	866	29	-	895
Bijzondere posten	(51)	22	(33)	-	-	(15)	-	(77)	110	-	33
<b>Bedrijfsresultaat inclusief bijzondere posten</b>	<b>526</b>	<b>14</b>	<b>129</b>	<b>339</b>	<b>(69)</b>	<b>(150)</b>	<b>-</b>	<b>789</b>	<b>139</b>	<b>-</b>	<b>928</b>
Afschrijvingen	155	44	121	25	11	41	-	397	-	-	397
Bijzondere waardeverminderingen	3	-	10	16	1	3	-	33	-	-	33
Dotaties aan voorzieningen	6	30	24	-	-	9	-	69	-	-	69
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen	-	2	-	-	-	1	-	3	-	-	3
R&D-kosten <sup>3</sup>	146	14	107	13	63	35	-	378	3	-	381
Lonen, salarissen en sociale lasten	597	179	319	67	34	322	-	1.518	11	-	1.529
<i>Financiële positie</i>											
Totaal activa	3.826	1.104	2.085	835	255	3.052	-	11.157	-	-	11.157
Totaal verplichtingen	1.115	294	601	417	23	2.733	-	5.183	-	-	5.183
Geïnvesteed vermogen ultimo jaar	3.019	802	2.016	397	174	173	-	6.581	-	-	6.581
Investerings en acquisities	950	87	258	81	40	84	-	1.500	2	-	1.502
Aandeel in vermogen van geassocieerde deelnemingen	2	-	2	8	3	7	-	22	-	-	22
<b>EBITDA / netto-omzet (in %)</b>	<b>21,8</b>	<b>5,3</b>	<b>10,6</b>	<b>20,9</b>				<b>14,3</b>			<b>14,4</b>
<i>Personeel<sup>4</sup></i>											
Gemiddeld in fte	8.051	3.174	5.454	1.376	348	3.417	-	21.820	-	-	21.820
Ultimo jaar (aantal medewerkers)	8.329	3.324	5.599	1.439	383	3.150	-	22.224	-	-	22.224

<sup>1</sup> Voor een omschrijving van de soorten producten en diensten in elk segment zie de paragraaf Review of business in het hoofdstuk Report by the Managing Board in het Integrated Annual Report 2011

<sup>2</sup> Corporate activities omvat ook kosten voor regionale holdings, concernoverhead en op aandelen gebaseerde beloningen

<sup>3</sup> R&D-kosten hebben betrekking op het functionele gebied Research and development en zijn exclusief geactiveerde R&D-kosten behorend bij de functionele gebieden Costs of sales en Marketing and sales, en ook exclusief geactiveerde R&D-uitgaven

<sup>4</sup> Personeelsaantallen van joint ventures zijn op proportionele basis in dit overzicht opgenomen

Leveringen tussen segmenten waren relatief beperkt en vonden over het algemeen plaats tegen marktconforme prijzen.

## Bedrijfssegmenten<sup>1</sup>

2010

	Doorlopende activiteiten							Totaal	Beëin- digde acti- teiten	Elimina- ties	Totaal
	Nutrition	Pharma	Perform- ance Materials	Polymer Interme- diates	Inno- vation Center	Corpo- <sup>2</sup> rate acti- teiten	Elimina- ties				
<i>Financiële resultaten</i>											
Netto-omzet	3.005	739	2.507	1.398	50	477	-	8.176	874	-	9.050
Leveringen aan andere clusters	52	14	42	395	4	16	(472)	51	100	(151)	-
<b>Leveringen</b>	<b>3.057</b>	<b>753</b>	<b>2.549</b>	<b>1.793</b>	<b>54</b>	<b>493</b>	<b>(472)</b>	<b>8.227</b>	<b>974</b>	<b>(151)</b>	<b>9.050</b>
Bedrijfsresultaat	551	3	163	186	(64)	(87)	-	752	86	-	838
Bijzondere posten	-	15	10	-	-	(13)	-	12	(48)	-	(36)
<b>Bedrijfsresultaat inclusief bijzondere posten</b>	<b>551</b>	<b>18</b>	<b>173</b>	<b>186</b>	<b>(64)</b>	<b>(100)</b>	<b>-</b>	<b>764</b>	<b>38</b>	<b>-</b>	<b>802</b>
Afschrijvingen	129	58	119	33	14	34	-	387	31	-	418
Bijzondere waardeverminderingen	4	-	1	4	1	12	-	22	-	-	22
Dotaties aan voorzieningen	4	6	7	-	-	10	-	27	19	-	46
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen	1	-	-	3	-	1	-	5	-	-	5
R&D-kosten <sup>3</sup>	110	12	85	15	56	36	-	314	10	-	324
Lonen, salarissen en sociale lasten	524	174	308	60	32	297	-	1.395	76	-	1.471
<i>Financiële positie</i>											
Totaal activa	2.777	1.175	2.253	700	199	3.089	-	10.193	287	-	10.480
Totaal verplichtingen	1.008	275	587	332	38	2.604	-	4.844	59	-	4.903
Geïnvesteed vermogen ultimo jaar	2.035	888	1.774	354	112	101	-	5.264	204	-	5.468
Investerings en acquisities	153	76	118	46	7	51	-	451	25	-	476
Aandeel in vermogen van geassocieerde deelnemingen	2	2	1	10	3	(2)	-	16	-	-	16
<b>EBITDA / netto-omzet (in %)</b>	<b>22,8</b>	<b>8,3</b>	<b>11,3</b>	<b>16,0</b>				<b>14,2</b>			<b>14,1</b>
<i>Personeel<sup>4</sup></i>											
Gemiddeld in fte	7.237	4.100	4.648	1.339	298	3.228	-	20.850	1.204	-	22.054
Ultimo jaar (aantal medewerkers)	7.409	4.079	4.918	1.361	309	3.417	-	21.493	418	-	21.911

<sup>1</sup> Voor een omschrijving van de soorten producten en diensten in elk segment zie de paragraaf Review of business in het hoofdstuk Report by the Managing Board in het Integrated Annual Report 2011

<sup>2</sup> Corporate activities omvat ook kosten voor regionale holdings, concernoverhead en op aandelen gebaseerde beloningen

<sup>3</sup> R&D-kosten hebben betrekking op het functionele gebied Research and development en zijn exclusief geactiveerde R&D-kosten behorend bij de functionele gebieden Costs of sales en Marketing and sales, en ook exclusief geactiveerde R&D-uitgaven

<sup>4</sup> Personeelsaantallen van joint ventures zijn op proportionele basis in dit overzicht opgenomen

Leveringen tussen segmenten waren relatief beperkt en vonden over het algemeen plaats tegen marktconforme prijzen.





Koninklijke DSM N.V.  
P.O. Box 6500  
6401 JH Heerlen  
The Netherlands  
T +31 (0)45 578 8111  
E [media.relations@dsm.com](mailto:media.relations@dsm.com)  
[www.dsm.com](http://www.dsm.com)