

# Verlag van de Raad van Commissarissen

versterken, en gaf zijn goedkeuring aan verkennende studies naar mogelijke acquisities in dit kader. De Raad van Commissarissen werd regelmatig op de hoogte gehouden van de voortgang van het zogeheten Batavia-project gericht op samenwerking met NCPC (North China Pharmaceutical Group Corporation) op het gebied van vitamine C en anti-infectiva en verleende een aangepast mandaat voor de opzet van de overeenkomsten. De Raad van Commissarissen gaf zijn goedkeuring aan de acquisitie van The Polymer Technology Group, die actief is in de biomedische sector. De Raad gaf zijn goedkeuring aan investeringsvoorstellen voor DSM Dyneema.

De Raad werd regelmatig op de hoogte gehouden van de voortgang van het zogeheten Pearl-project betreffende de verkoop van DSM Agro, DSM Melamine, DSM Elastomers en Urea Licensing. De Raad van Commissarissen besprak en gaf zijn goedkeuring aan de voorstellen tot sluiting van de kunstmestfabrieken van DSM Agro in IJmuiden. De Raad gaf ook zijn goedkeuring aan de sluiting van de productielocatie van DSM Nutritional Products in Wuxi (China). De Raad verleende een mandaat voor de desinvestering van de activiteiten van DSM Special Products en gaf zijn goedkeuring aan de verkoop van de Side Chains businessunit van DSM Anti-Infectives aan het management van DSM Deretil in Spanje. De Raad besprak en gaf zijn goedkeuring aan een herstructureringsplan voor DSM Pharmaceutical Products dat is gericht op verbetering van de omzetgroei en vermindering van de kosten.

De Raad van Commissarissen besprak en verleende zijn goedkeuring aan het (Herziene) Investeringsplan en het Financierings- en Garantieplan voor 2008.

De Raad van Commissarissen verleende zijn goedkeuring aan het voorstel om de in 2005 uitgegeven obligatielening van € 300 miljoen te heropenen en het uitstaande bedrag te verhogen van € 300 miljoen naar € 500 miljoen.

De Raad verleende zijn goedkeuring aan een voorstel aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van maart 2008 om voor 2008 en daaropvolgende jaren het jaarverslag in het Engels op te stellen. De Raad gaf ook zijn goedkeuring aan het voorstel om het dividend per gewoon aandeel over 2007 met 20% te verhogen en het voorstel aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders betreffende het uit te keren slotdividend over 2007. De Raad gaf zijn goedkeuring aan het uit te keren interim-dividend voor 2008.

Evenals in voorgaande jaren liet de Raad van Commissarissen zich door het management van een aantal businessgroepen en concernstaven persoonlijk voorlichten omtrent de gang van zaken in de betreffende bedrijfsonderdelen. De Raad bracht een bezoek aan de vestiging van DSM Pharmaceutical Products in Linz (Oostenrijk) en werd door het management aldaar op de hoogte gebracht van de commerciële en productie-activiteiten.

Met de externe accountant, Ernst & Young Accountants, is de jaarrekening over 2008 besproken. Het verslag van de Raad van Bestuur en de jaarrekening over 2008 zijn 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 17 februari 2009. De jaarrekening is door Ernst & Young Accountants gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien. Deze verklaring is te vinden op pagina 168 van dit verslag. De Raad van Commissarissen stelde vast dat de externe accountant ten opzichte van DSM onafhankelijk was.

De Raad legt de jaarrekening voor aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders 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 winstbestemming, waaraan de Raad van Commissarissen zijn goedkeuring heeft gehecht, is te vinden op pagina 169 van dit verslag.

Ondanks de toenemende economische tegenwind slaagde DSM erin goede resultaten te behalen in 2008. De Raad van Commissarissen spreekt zijn oprechte dank uit voor alle inspanningen die de medewerkers en de Raad van Bestuur hebben geleverd.

## Beloningsbeleid Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

Dit hoofdstuk bestaat uit twee delen. Het eerste deel is een beschrijving van het beloningsbeleid zoals goedgekeurd (in 2005) en aangepast (in 2008) door de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het tweede deel bevat gegevens over de ontvangen honorering in 2008 en de verwachte wijzigingen in 2009.

## 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.

- DSM streeft naar goede prestaties op het gebied van duurzaamheid, waarbij in lijn met het Triple P-concept (*People, Planet, Profit*) 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 DSM. In het licht van het beloningsbeleid is de beloningsstructuur voor de Raad van Bestuur zodanig opgezet dat er een evenwicht bestaat tussen de operationele resultaten op de korte termijn en de doelstelling om op de 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, voornamelijk Nederlandse multinationals van soortgelijke omvang en complexiteit als DSM. Daarbij wordt gebruikgemaakt van externe referentiegegevens.
- 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 leden van de Raad van Bestuur houdt de Raad van Commissarissen ook rekening met de relevante wettelijke bepalingen, richtlijnen voor behoorlijk ondernemingsbestuur en andere *best practices* die op DSM van toepassing zijn. Het beleid van DSM is de Raad van Bestuur een totale directe beloning te bieden die vergelijkbaar is met de mediaan van de (voornamelijk Nederlandse) referentiegroep voor de arbeidsmarkt.

## Referentiegroep arbeidsmarkt

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

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

Aegon	Nutreco
AkzoNobel	Océ
Ciba <sup>1</sup>	Rhodia
Clariant	Solvay
Heineken	TNT
KPN	Wolters Kluwer

<sup>1</sup> Ciba wordt uit de referentiegroep verwijderd en vervangen omdat de beursnotering van deze onderneming naar verwachting zal worden beëindigd.

Met behulp van een statistisch-empirisch model hebben onafhankelijke beloningsdeskundigen (Towers Perrin, Amsterdam) de ruwe gegevens van de ondernemingen in de referentiegroep zodanig bewerkt dat ze vergelijkbaar zijn met die van een onderneming met de omvang van DSM en met de bijbehorende aandachtsgebieden en verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur. De gegevens van de referentiegroep worden jaarlijks geactualiseerd. De referentiegroep wordt jaarlijks door de Raad van Commissarissen beoordeeld op basis van marktontwikkelingen (fusies, overnames) die van invloed zijn op de geschiktheid van de samenstelling van de groep.

DSM opereert in een concurrerende internationale markt. Daarom wordt ook goed gekeken naar sectorspecifieke internationale ontwikkelingen op het gebied van beloning.

Hieronder volgt een beschrijving van de afzonderlijke elementen van het beloningspakket.

## 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 bekeken of het basissalaris dient te worden aangepast. De Raad van Commissarissen heeft de discretionaire bevoegdheid het basissalaris aan te passen, hierbij rekening houdend met externe en interne ontwikkelingen.

## Bonus

De bonus die de leden van de Raad van Bestuur kunnen verwerven bedraagt 60% van het basissalaris indien de gestelde doelstellingen volgens plan worden bereikt. Volgens de regeling voor bonussen is het deel van de bonus dat aan financiële doelstellingen is gerelateerd gelijk aan 42% van het basissalaris met een uitloopmogelijkheid naar 84% van het basissalaris bij uitzonderlijk goede financiële resultaten.

# Verlag van de Raad van Commissarissen

Het deel van de bonus dat is gerelateerd aan niet-financiële doelstellingen is gelijk aan 18% van het basissalaris en kan daar niet bovenuit stijgen. De betreffende doelstellingen liggen onder meer op het gebied van de strategische ontwikkeling van de onderneming en op het gebied van Triple P.

## Aan financiële doelstellingen gerelateerd deel van de bonus

Het aan financiële doelstellingen gerelateerde deel van de bonus bevat elementen die gerelateerd zijn aan de operationele resultaten, te weten het bedrijfsresultaat (EBIT), de netto 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 als volgt: EBIT 21%, netto kasstroom 12% en groei netto-omzet 9% van het basisjaarsalaris bij verwezenlijking van de gestelde doelstellingen.

Doelstellingen	Uitkering bij realisatie doelen (% van basissalaris)	Maximale uitkering (% van basissalaris)
Financiële doelstellingen:		
- Bedrijfsresultaat	21	42
- Netto kasstroom	12	24
- Groei netto-omzet	9	18
Niet-financiële doelstellingen:		
- Gezamenlijk	12	12
- Individueel	6	6
<b>Totaal</b>	<b>60</b>	<b>102</b>

## Operationele resultaten

Drie elementen van de aan financiële doelstellingen gerelateerde bonus kunnen worden afgeleid uit de jaarrekening:

- Bedrijfsresultaat: EBIT vóór bijzondere posten
- Netto kasstroom: middelen uit bedrijfsactiviteiten
- Groei netto-omzet, uitgezonderd koersfluctuaties

De doelstellingen worden elk jaar vastgesteld door de Raad van Commissarissen op basis van onder meer de resultaten in voorgaande jaren, de operationele en strategische vooruitzichten voor DSM op de korte termijn en de verwachtingen van het management en de *stakeholders* van DSM. De doelstellingen dragen bij aan de realisatie van de beoogde

waardecreeatie op de lange termijn.

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

## Stock incentives

De leden van de Raad van Bestuur komen in aanmerking voor prestatiegebonden aandelenopties en aandelen. Voor zowel de aandelenopties als de prestatiegebonden aandelen geldt hetzelfde toekenningsschema.

De daadwerkelijke verwerving van aandelenopties en prestatiegebonden aandelen hangt af van de realisatie van de vooraf geformuleerde TSR-doelstellingen (*total shareholder return*) ten opzichte van de TSR van de referentiegroep in de periode van drie jaar na de toekenningsdatum (zie ook de tabel verderop).

De bestuursvoorzitter ontvangt 10.000 prestatiegebonden aandelen en 37.500 prestatiegebonden opties. De overige leden van de Raad van Bestuur ontvangen 8.000 prestatiegebonden aandelen en 30.000 prestatiegebonden opties.

## Uitoefenprijs

De aandelenopties en 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. De uitoefenprijs is gelijk aan de openingskoers van het aandeel op Euronext Amsterdam op de datum van toekenning.

## TSR als prestatie maatstaf

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

Voor 2008 bestaat de TSR-referentiegroep uit de volgende ondernemingen:

AkzoNobel	Lanxess
BASF	Lonza Group
Ciba <sup>1</sup>	Novozymes
Clariant	Rhodia
Danisco	Solvay
EMS Chemie Holding	

<sup>1</sup> Ciba wordt uit de referentiegroep verwijderd en vervangen omdat de beursnotering van deze onderneming naar verwachting zal worden beëindigd.

De referentiegroep voor de TSR vormt een afspiegeling van de concurrentie-omgeving waarin DSM opereert. Dit betekent dat de TSR-referentiegroep bestaat uit 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 markt-ontwikkelingen (fusies, overnames) die van invloed zijn op de geschiktheid van de samenstelling van de groep. Afhankelijk van DSM's prestaties vergeleken met de referentiegroep wordt een bepaald aantal opties uitoefenbaar en wordt een aantal aandelen onvoorwaardelijk toegekend. De opties worden toegekend voor een periode van maximaal acht jaar (inclusief de periode van drie jaar waarin ze niet uitoefenbaar zijn). De aandelen dienen door de leden van de Raad van Bestuur te worden aangehouden gedurende een periode van minimaal vijf jaar (volgend op de bovengenoemde drie jaar), of ten minste tot de beëindiging van de arbeidsovereenkomst indien dit tijdstip eerder valt. De werkelijke prestaties van DSM worden aan het einde van de desbetreffende periode vastgesteld en gevalideerd door een bank en gecontroleerd door de externe accountant.

#### Verwervingsschema

Het aantal opties en aandelen dat na drie jaar wordt omgezet naar onvoorwaardelijk wordt bepaald op basis van de prestaties van DSM in vergelijking met de gemiddelde TSR van de referentiegroep. Het verschil tussen DSM's prestaties en die van de referentiegroep (in procentpunten) is bepalend voor de onvoorwaardelijke toekenning.

De volgende tabel geeft een overzicht van de voorwaarden voor daadwerkelijke verwerving van aandelenopties en aandelen.

Verskil tussen DSM's prestaties en die van de referentiegroep in %-punten	Percentage <i>stock incentives</i> dat daadwerkelijk wordt verworven
≥ 20	100
≥ 10 and < 20	75
≥ (10) and < 10 (doelstelling)	50
≥ (20) and < (10)	25
< (20)	0

Voor het op de TSR gebaseerde verwervingsschema voor 2009 zie de beschrijving van de in 2009 te verwachten wijzigingen aan het einde van dit hoofdstuk.

#### 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 leden van de Raad van Bestuur is gelijk aan de regeling voor de medewerkers van DSM Limburg B.V. en DSM Executive Services B.V. die in Limburg werkzaam zijn.

#### 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 bepaling voor een vergoeding ingeval van ontslag door DSM. Indien zich een situatie voordoet waarin een ontslagvergoedingsregeling 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 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 *best practice*-bepaling II.2.7 van de Nederlandse corporate governance code wel een bepaling

# Verlag van de Raad van Commissarissen

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).

## Beloningsbeleid Raad van Commissarissen

Het beloningspakket van de Raad van Commissarissen bestaat uit een vaste jaarlijkse vergoeding en een jaarlijkse vergoeding per lidmaatschap van een commissie. De vaste vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt € 50.000. De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen ieder een vaste vergoeding van € 35.000. De vergoeding per lidmaatschap van een commissie is voor de leden van een commissie € 5.000 per jaar en voor de voorzitter € 7.500. Bij de splitsing in 2008 van de Commissie Benoeming en Remuneratie in twee afzonderlijke commissies zijn de lidmaatschaps- en voorzitterschapsvergoedingen per commissie gehalveerd.

Geheel volgens de regels van behoorlijk bestuur is de beloning van de leden van de Raad van Commissarissen niet afhankelijk van de resultaten van DSM. Dit impliceert dat aan leden van de Raad van Commissarissen ook geen opties of aandelen worden toegekend als beloning.

Voor zover leden van de Raad van Commissarissen aandelen DSM bezitten, dienen deze als langetermijnbelegging in de vennootschap. De leden van de Raad van Commissarissen hielden ultimo 2008 geen aandelen Koninklijke DSM N.V.

DSM verstrekt geen leningen aan leden van de Raad van Commissarissen.

## Beloningen in 2008 en verwachte wijzigingen in 2009

### Beloning Raad van Bestuur in 2008

Het beloningspakket voor de leden van de Raad van Bestuur wordt jaarlijks herzien. Uit concurrentieoverwegingen is het pakket voor 2008 herzien op basis van een vergelijking met de referentiegroep voor de arbeidsmarkt. De gegevens betreffen de beloningsniveaus per juli 2008. Alle bedragen luiden in euro's.

De bonus voor verwezenlijking van de doelstellingen en de toegekende *stock incentives* zijn uitgedrukt in percentages van het basissalaris. De beloningsgegevens van de referentiegroep zijn teruggerekend naar de omvang en activiteiten van DSM zodat ze onderling vergelijkbaar zijn. De waarde van de *stock incentives* wordt bepaald op basis van de Black-Scholes methode.

De realisatiecijfers van DSM worden vergeleken met de mediaan van de referentiegroep.

### Vergelijking met referentiegroep arbeidsmarkt 2008

#### Voorzitter Raad van Bestuur

	DSM (1 juli 2008)	Mediaan referentiegroep
Basissalaris	€ 766.000	€ 755.000
Bonus bij verwezenlijking van alle doelstellingen	60%	100%
Totale honorering in contanten bij verwezenlijking van alle doelstellingen	€ 1.225.600	€ 1.510.000
Waarde <i>stock incentives</i> op jaarbasis	38%	80%
Totaal directe beloning	€ 1.516.680	€ 2.114.000

#### Overige leden Raad van Bestuur

	DSM (1 juli 2008)	Mediaan referentiegroep
Basissalaris	€ 509.000	€ 500.000
Bonus bij verwezenlijking van alle doelstellingen	60%	70%
Totale honorering in contanten bij verwezenlijking van alle doelstellingen	€ 814.400	€ 850.000
Waarde <i>stock incentives</i> op jaarbasis	46%	55%
Totaal directe beloning	€ 1.048.540	€ 1.125.000

### Basissalaris in 2008

De Raad van Commissarissen heeft onderzocht of de omstandigheden een aanpassing van de niveaus van het basissalaris rechtvaardigden. Op basis van de vergelijking met de referentiegroep werd geconcludeerd dat het basissalaris voor de voorzitter ruim beneden de mediaan lag, terwijl dat van de andere leden van de Raad van Bestuur rond het mediaanniveau lag.

Zoals vermeld in het jaarverslag 2007 is besloten om het verschil met de mediaan van de referentiegroep in 2008 te overbruggen. De Raad van Commissarissen heeft daarom in 2007 besloten het basissalaris van de voorzitter van de Raad van Bestuur per 1 januari 2008 met 10% extra te verhogen om het verschil met de mediaan van de markt te overbruggen, zoals reeds vermeld in het jaarverslag 2007.

De externe en interne omstandigheden rechtvaardigden een algemene verhoging van het basissalaris met 3,0% per 1 juli 2008 in verband met inflatie en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.