

VOORWOORD

DSM heeft in 2004 op vrijwel alle fronten goede voortgang geboekt. De financiële resultaten waren aanmerkelijk beter dan in 2003 en de balans is zeer gezond gebleven. De belangrijkste strategische doelstellingen van *Vision 2005: Focus and Value* zijn grotendeels gerealiseerd. Met de aankondiging eind 2004 van ons voornemen om het bedrijf NeoResins van Avecia over te nemen, bereikten we een belangrijke mijlpaal in onze transformatie tot specialties-bedrijf. NeoResins is een internationaal leidende, goed winstgevendende specialist in harsen op waterbasis. De nieuw verworven activiteit zal onmiddellijk bijdragen aan de winst per aandeel en zal in combinatie met de activiteiten van DSM op dit terrein tot de mondiale top vijf behoren. De acquisitie is begin februari 2005 afgerond.

Ook de ontwikkeling van het aandeel DSM was positief. Nadat ons aandeel in 2001 en 2002, gemeten naar Total Shareholder Return, het best presterende AEX fonds was aan Euronext Amsterdam, kwam DSM over 2004 op de derde plaats met een rendement van 27%. In de Dow Jones EURO STOXX Chemicals Index stond het DSM-aandeel op de tweede plaats.

De aanhoudend ongunstige koersontwikkeling van de Amerikaanse dollar ten opzichte van de euro en de sterk gestegen kosten voor energie en grondstoffen waren duidelijk negatieve factoren in 2004. Mede door kostenverlagingen en herstructureringen, die onvermijdelijk tot verlies van arbeidsplaatsen hebben geleid, en een sterke autonome volumegroei van ruim 8% hebben wij in 2004 met veel van onze activiteiten toch goede vooruitgang kunnen realiseren.

In een verbeterde maar nog kwetsbare economie presteerden nagenoeg alle activiteiten van DSM beter dan in 2003. DSM Nutritional Products, de van Roche overgenomen divisie die sinds oktober 2003 deel uitmaakt van DSM, deed het goed en wist de verwachtingen te overtreffen. Het Vital-project, een veelomvattend programma gericht op de integratie en transformatie van DSM Nutritional Products, verloopt uitstekend. Een uitgebreide rapportage rond de voortgang van het Vital-project treft u elders in dit jaarverslag aan. Ook de activiteiten in hoogwaardige materialen en industriële chemicaliën presteerden duidelijk beter dan in 2003.

Teleurstellend was in 2004 de malaise die zich aandiende op de antibioticamarkt. DSM Anti-Infectives sloot het jaar sterk verlieslatend af als gevolg van de zeer hevige druk op verkoopprijzen en marges. Over een breed front zijn noodzakelijke maatregelen genomen om de kosten te verlagen en de productie te optimaliseren. Ook bij enkele andere onderdelen binnen het cluster Life Science Products zijn herstructureringen doorgevoerd of voorbereid.

Op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu liet DSM in 2004 op een aantal terreinen verdere verbetering zien. Wij zijn goed doordrongen van de betekenis en waarde van duurzaam ondernemerschap. DSM werd binnen de Dow Jones Sustainability Index uitverkozen tot het meest duurzame chemieconcern ter wereld. Ook werd DSM opgenomen in de FTSE4Good indices.

DSM draagt van oudsher een solide corporate governance hoog in het vaandel. Veel van de Best Practices van de code-Tabaksblad zijn bij onze onderneming al langere tijd gemeengoed. In 2004 hebben wij de praktische consequenties van de code geanalyseerd

en een aantal aanvullende maatregelen genomen. Een nadere toelichting vindt u vanaf pagina 7.

Vanwege de verdere internationalisering van DSM en de grote veranderingen in onze portfolio werd in 2004 de juridische structuur van DSM gewijzigd van een structuurvenootschap in een gewone N.V., waarbij de aandeelhouders onder meer rechtstreeks invloed kunnen uitoefenen op de benoeming van de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

Per juli 2004 trad de heer Ewald Kist, voormalig voorzitter van de Raad van Bestuur van ING Groep, toe tot de Raad van Commissarissen van DSM. De heer Ad Geers, lid van de Raad van Commissarissen sinds 1999, trok zich terug uit de Raad vanwege de wijziging van de juridische structuur van DSM. Hij was benoemd op voordracht van de Centrale Ondernemingsraad. Mede namens mijn collega's wil ik hem hartelijk danken voor zijn inzet voor en bijdrage aan DSM.

De Raad van Commissarissen zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorstellen de heer Chris Goppelsroeder te benoemen als lid van de Raad van Bestuur van DSM, als opvolger van Jan Dopper. Jan Dopper, sinds 1999 lid van de Raad van Bestuur, heeft zich ruim 20 jaar met veel enthousiasme en toewijding ingezet voor DSM. Wij zijn hem daar zeer erkentelijk voor.

DSM heeft binnen een relatief kort tijdsbestek goede vorderingen gemaakt met zijn omvorming naar een multi-specialty onderneming. Conform onze doelstellingen bestaat de portfolio nu voor circa 80% uit specialties en zijn we in staat gebleken ook in moeilijke economische tijden stabiel te presteren. Leidraad voor de komende tijd zal onder meer zijn de verdere verankering en de uitbouw van de sterke posities die de afgelopen jaren bereikt zijn. De prioriteiten voor 2005 betreffen verbetering van de winstgevendheid en afronding van ons Vision 2005 programma. Wij zullen in ieder geval de komende periode grote aandacht geven aan autonome groei via innovatie en versterking van onze leidende marktposities, onder meer in China.

Namens mijn collega's in de Raad van Bestuur wil ik mijn grote waardering uitspreken jegens onze medewerkers. Ze hebben in 2004 enorme inzet getoond. Vision 2005 gaat zijn laatste jaar in. De transformatie van DSM heeft duidelijk zijn beslag gekregen. De afgelopen vier jaar is er veel veranderd, een gedaanteverandering waar DSM goed uit naar voren is gekomen. In 2005 zullen wij ons strategieprogramma van de afgelopen jaren evalueren en de koers voor de komende jaren uitzetten. Er blijft genoeg te doen, maar wij hebben alle vertrouwen in de toekomstige mogelijkheden van onze onderneming.



Peter Elverding
Voorzitter Raad van Bestuur