

## VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

### GANG VAN ZAKEN EN STRATEGIE

DSM realiseerde in 2004 een bedrijfsresultaat en een nettowinst uit gewone activiteiten die aanzienlijk beter waren dan in 2003. Het bedrijfsresultaat kwam met € 489 miljoen 66% hoger uit en de nettowinst uit gewone activiteiten was met € 359 miljoen 54% hoger dan in 2003.

Het jaar kenmerkte zich door sterke prestaties van DSM Nutritional Products en de clusters Performance Materials en Industrial Chemicals. Het cluster Life Science Products liet een substantiële verslechtering zien van de resultaten. Dit was met name het gevolg van de zeer zwakke marktomstandigheden voor DSM Anti-Infectives en in mindere mate ook voor DSM Fine Chemicals. De vraag-aanbod situatie was in 2004 voor veel van de DSM-markten goed in evenwicht. DSM profiteerde hiervan met een sterke volumegroei bij veel van de activiteiten ten opzichte van 2003. De autonome groei van DSM over 2004 kwam uit op ruim 8% en voldeed daarmee aan de doelstelling om een gemiddelde volumegroei te realiseren die het dubbele bedraagt van de groei van het Bruto Binnenlands Product (BBP).

DSM voerde in 2004 een groot aantal reorganisatie- en verbeterprojecten uit, als gevolg waarvan onder andere het personeelsbestand onvermijdelijk afnam, per saldo met zo'n 1.900 medewerkers ten opzichte van ultimo 2003. In 2004 werden, met name voor enkele onderdelen van het Life Science Products cluster, verdere herstructureringen aangekondigd en moesten enkele afwaarderingen van activa worden doorgevoerd. Een aantal projecten zal ook in 2005 nog doorlopen. DSM werkte hiermee hard door aan een verdere noodzakelijke verbetering van de winst en het rendement op het geïnvesteerd vermogen.

Het jaar 2004 toont aan dat DSM de goede weg is ingeslagen met zijn strategie en activiteiten. DSM zal doorgaan met zijn op winstgroei en structurele rendementsverbetering gerichte programma's. Voor de verdere verbetering van de winstgevendheid zijn stijgende grondstofprijzen en een ongunstige euro/dollar-koersverhouding belangrijke negatieve factoren, naast zwakke marktomstandigheden voor met name onze farma-gerelateerde activiteiten (circa 15% van de omzet). Bij diverse businessgroepen en op meerdere locaties worden grootschalige herstructurerings- en aanpassingsprogramma's uitgevoerd. Ook aan inkoopzijde zijn belangrijke besparingsprojecten gestart. Samen met innovaties en product vernieuwing zal dit een sterke basis vormen voor de prestaties in 2005.

Met de afronding van de overname van NeoResins begin februari 2005 heeft DSM de strategische omvorming van zijn portfolio in het kader van het Vision 2005 transformatieprogramma voltooid. De doelstelling van dat programma, dat eind 2000 van start ging, was om DSM versneld te transformeren naar een specialty-onderneming, gericht op wereldwijd leidende posities in activiteiten met relatief hogere toegevoegde waarde, sterke groei en meer stabiele resultaten. In de periode 2001-2004 heeft DSM diverse stappen gezet om die doelstelling te realiseren. De financiële positie is daarbij zeer gezond gebleven. Zo werden in 2001 de winstrechten in Energie Beheer Nederland verkocht en werden een jaar later de petrochemische activiteiten verkocht aan SABIC. Beide stappen creëerden voldoende financiële ruimte voor de overname van de

Vitamins & Fine Chemicals divisie van Roche, nu DSM Nutritional Products, in 2003.

Het herstructurerings- en transformatieproject Vital, dat onmiddellijk na deze overname van start ging, heeft in 2004 tot een groot aantal verbeteringen geleid, onder meer in de vorm van kostenverlagingen en verhoging van de winstgevendheid. Tevens is het rijke technologische potentieel van DSM Nutritional Products duidelijk naar voren gekomen en zijn er concrete synergie-effecten gerealiseerd in de vorm van gezamenlijke ontwikkeling en de distributie van bepaalde producten. Het eerste volledige boekjaar van DSM Nutritional Products is naar volle tevredenheid verlopen, al zal de verdere integratie en transformatie ook in 2005 de nodige energie vergen. DSM Nutritional Products vormt samen met het DSM Life Science Products cluster 's werelds grootste toeleverancier aan de life science industrie.

Met de begin februari 2005 afgeronde overname van NeoResins verzekert DSM zich van een mondiale top vijf positie in verfharsen. De overname sluit naadloos aan bij onze doelstelling om in het kader van Vision 2005 onze positie in hoogwaardige materialen te verstevigen. NeoResins beschikt over uitstekend renderende activiteiten met een mondiale spreiding. De betreffende markten groeien jaarlijks met zo'n 6%. Voor beide overnames geldt dat ze binnen de financiële bandbreedte zijn gebleven van de criteria die wij ten aanzien van acquisities hanteren, dat ze meer balans hebben gebracht in de respectieve portfolio's in life science-producten en performance materialen, en dat ze nieuwe perspectieven openen op winstgevendende groeimogelijkheden.

In 2005 zal, naast de verdere integratie van de eerdergenoemde overgenomen activiteiten, veel aandacht worden besteed aan verdere versterking en uitbouw van ons *internal control framework*, invoering van onze geactualiseerde *corporate requirements*, verdere verbetering van de winstgevendheid en het benutten van winstgevendende groeimogelijkheden op basis van innovatie en geografische versterking, met name in China. Zo hebben wij in 2004 een intentieverklaring getekend met het Chinese North China Pharmaceutical Group Corporation (NCPG), om met USD 25 miljoen deel te nemen in het aandelenkapitaal van NCPG Ltd. DSM verwerft daarmee een belang van 7%. De voorgenomen deelname houdt verband met de oprichting van joint ventures op het gebied van vitamines en antibiotica. NCPG Ltd. is één van de grootste producenten van vitamines en antibiotica in de Volksrepubliek China en genoteerd aan de beurs van Shanghai.

Specialties vormen nu circa 80% van onze omzet, hetgeen een van de doelstellingen is van ons Vision 2005 programma. Het relatieve belang van eindmarkten die gevoelig zijn voor aanbodgedreven cyclischeiteit is afgenomen en de presentie in groeimarkten is versterkt. De financiële verhoudingen zijn gedurende het transformatieproces uitstekend op orde gebleven. DSM heeft een A-credit rating behouden.

Het DSM-aandeel heeft gerekend vanaf 1 oktober 2000 tot eind 2004 inclusief dividend een gemiddeld jaarlijks rendement opgeleverd van 15%. Tot twee keer toe kwam het DSM-aandeel, naar Total Shareholder Return gemeten, de afgelopen jaren naar voren als best presterend AEX-fonds aan Euronext Amsterdam en binnen de Dow Jones EURO STOXX Chemicals Index. In 2004 werd binnen de AEX-index een derde en binnen de Dow Jones EURO STOXX Chemicals Index een tweede plaats behaald. De waarde van een aandeel DSM is tussen 1 oktober 2000 en 31 december 2004 gestegen met circa 50%.

Eind 2004 zijn de voorbereidingen getroffen voor onze volgende Corporate Strategy Dialogue (CSD). In die context evalueren wij *Vision 2005: Focus and Value* en de behaalde resultaten en zetten wij de strategische koers uit voor de komende jaren, die wij in oktober 2005 bekend zullen maken.

## DE NEDERLANDSE CORPORATE GOVERNANCE CODE

Het totstandkomen van de Nederlandse corporate governance code (de code-Tabaksblat) is een belangrijke mijlpaal in de ontwikkeling van corporate governance in Nederland. DSM heeft actief geparticipeerd in de mogelijkheid om op de conceptversie te reageren. Met name is door ons gepleit om niet te zeer uit de pas te lopen met de regels en opvattingen in andere relevante landen zoals de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk en voor niet te gedetailleerde voorschriften. In de uiteindelijke versie van de code (eind 2003) is aan deze suggesties in belangrijke mate gehoor gegeven.

Wij hebben het jaar 2004 gebruikt om de praktische consequenties van de code voor DSM verder te analyseren en de benodigde acties voor *compliance* vast te stellen en uit te voeren. Op zich zijn veel van de Principes en Best Practice-bepalingen al gemeengoed bij DSM. Zo bevatte ons jaarverslag al een beschrijving van onze corporate governance uitgangspunten, betracht DSM al langer een aanmerkelijke mate van transparantie inzake de beloning van de Raad van Bestuur, beschikten wij al over een reglement en een profielschets voor de Raad van Commissarissen en rapporteert de Raad van Commissarissen al jaren geheel onafhankelijk uitgebreid in het jaarverslag over zijn activiteiten. Zo was ook al eerder machtiging gevraagd van de aandeelhouders tot het invoeren van een registratiedatumsysteem met betrekking tot de aanmelding voor de aandeelhoudersvergadering; dit systeem is voor het eerst in 2004 toegepast.

Ook aan evaluatie en beheersing van bedrijfsrisico's werd al veel aandacht geschonken. In het afgelopen jaar is met name aan de verdere structurering gewerkt, vooral door middel van voorschriften, procedures en interne controlemechanismen en uiteraard via nadere analyses van voor DSM specifieke risico's en acties ter voorkoming daarvan c.q. ter beperking van mogelijk nadelige consequenties. In dit jaarverslag wordt bij onze ondernemingsrisico's en hun beheersing uitvoerig stilgestaan. Deze uitgebreide rapportage is één van de uitvloeisels van de wijze waarop DSM met de implementatie van de code-Tabaksblat is omgegaan.

Zoals bekend kent de code-Tabaksblat 21 Principes en 113 Best Practice-bepalingen. Door middel van analyse en discussie zijn deze alle tegen het licht gehouden in vergaderingen van Raad van Bestuur, commissies van de Raad van Commissarissen (Audit, Benoeming & Remuneratie) en voltallige Raad van Commissarissen, tegen de achtergrond van de bestaande opvattingen en werkwijzen binnen onze onderneming. Daarbij is komen vast te staan dat alle 21 Principes door ons onderschreven worden en met name voorzover betrekking hebbend op handelen van Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen of een commissie daarvan ook actief worden toegepast en uitgedragen.

Van de 113 Best Practices bleek er slechts één niet overeen te komen met wat door ons als logisch en effectief wordt ervaren. Dit betreft Best Practice III.5.11 welke stipuleert dat het voorzitterschap van de remuneratiecommissie niet vervuld wordt door de Voorzitter van de Raad van Commissarissen. Wij achten beloning een inte-

graal onderdeel van het benoemings- en retentiebeleid, en daarmee van de human resource-aanpak inzake de top van de onderneming. Een rechtstreekse inbreng terzake van de Voorzitter van de Raad van Commissarissen in de voorbereiding van de besluitvorming door de voltallige Raad hieromtrent achten wij daarom gewenst, mede gelet op de rol die de Voorzitter van de Raad van Commissarissen speelt vis-à-vis de Raad van Bestuur. Overigens hebben wij om dezelfde reden van samenhang en effectiviteit gekozen voor het combineren in één commissie van de aandachtsgebieden selectie, benoeming en beloning. Naar ons oordeel is er geen reden om hier in ons geval te kiezen voor twee commissies.

Alle overige 112 Best Practices worden door DSM toegepast, óf omdat dit reeds vóór de code-Tabaksblat het geval was, óf omdat onze procedures en werkwijzen nu daaraan aangepast zijn. Zo zijn de reglementen van Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen grotendeels opnieuw geformuleerd, zijn de reglementen voor de commissies van de Raad van Commissarissen herschreven en is de profielschets van de Raad van Commissarissen aangepast, dit alles in lijn met wat de code-Tabaksblat hieromtrent aangeeft.

Op DSM's website zijn al deze documenten te raadplegen. Hetzelfde geldt voor de klokkenluidersregeling die in het verslagjaar tot stand is gebracht. Deze is concernbreed aan het begin van 2005 operationeel geworden. In de toelichting voor de medewerkers is benadrukt, dat het klokkenluiden met name voor de hand ligt als aanspreken van de "dader" van mogelijk ongewenst gedrag rechtstreeks, of via de lijn, niet mogelijk of opportuun is. Een open bedrijfscultuur is een belangrijke waarborg voor goede corporate governance.

Een rapport inzake het beloningsbeleid – met de door de code gesuggereerde elementen – is opgesteld en grondig besproken. Dit rapport (zie pagina 44) zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de aandeelhoudersvergadering in april, zodat de aandeelhouders zich daarover kunnen uitspreken. In dezelfde aandeelhoudersvergadering zal het benoemen van een nieuw lid van de Raad van Bestuur worden voorgesteld, voor een periode van vier jaar.

In het bericht van de Raad van Commissarissen aan de aandeelhouders (zie pagina 39) is gedetailleerd aangegeven hoe deze Raad zijn toezicht heeft uitgeoefend en wordt conform de Best Practices van de code-Tabaksblat gerapporteerd over de werkwijze, onafhankelijkheid, deskundigheid en samenstelling van de Raad en over de commissies van de Raad. De leden van de Raad van Commissarissen en van de Raad van Bestuur bekleedden niet méér commissariaten dan de code nu voorschrijft als Best Practice. In de Raad van Commissarissen zitten geen voormalige bestuurders van de onderneming. De nieuwe commissaris, de heer E. Kist, heeft een introductieprogramma gevolgd, zoals dit ook voor volgende nieuwe leden van de Raad van Commissarissen zal worden geregeld. Noch in de Raad van Commissarissen, noch in de Raad van Bestuur hebben zich gevallen van tegenstrijdigheid tussen individueel belang en dat van de vennootschap voorgedaan. De vennootschap heeft geen leningen verstrekt aan leden van de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur en zal dit ook niet doen in de toekomst. DSM kent geen gedelegeerd commissaris en geen certificering van aandelen.

De aandeelhoudersvergadering van 31 maart 2004 heeft ons voorstel goedgekeurd om Koninklijke DSM N.V. om te vormen van een structuurvennootschap in een gewone naamloze vennootschap. Door de statutenwijziging die dit tot gevolg had, hebben de aan-

deelhouders direct invloed gekregen op de benoeming van de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen en zijn de rechten van de aandeelhouders vastgelegd conform de Best Practices van de code. Bovendien zijn door deze statutenwijziging diverse andere elementen, voortvloeiende uit de code, in de statuten opgenomen.

In de informatieverstopping volgde DSM de Best Practices al grotendeels "van nature" en gebeurt dit nu geheel. Aan beschermingsmaatregelen heeft DSM slechts de mogelijkheid cumulatief preferente aandelen B uit te geven. De gegevens over deze beschermingsmaatregel zijn te vinden op pagina 90. De maatregel beoogt met name om, ingeval van een onverwacht overnamebod, tijdruimte te creëren voor een weloverwogen belangenafweging. Er is een open communicatie tussen de externe accountant en de afdeling Corporate Operational Audit.

Het bovenstaande vormt een brede doch niet uitputtende beschrijving van voorbeelden hoe DSM naar de geest en naar de letter van de Nederlandse corporate governance code leeft. Zoals in ons vorig jaarverslag was aangegeven, heeft de implementatie van de code voor DSM niet een fundamentele omslag in denken en handelen betekend, maar wel een aanscherping en formalisering. Aan de aandeelhoudersvergadering op 6 april 2005 zal de wijze waarop DSM de code heeft geïmplementeerd ter bespreking worden voorgelegd aan de hand van het hierboven omschreven en de op internet gepubliceerde reglementen en klokkenluidersregeling.

Al met al is de Raad van Bestuur en ook de Raad van Commissarissen van mening dat DSM zijn corporate governance goed op orde heeft en de stimulans van de nieuwe code nuttig heeft vertaald in de praktijk van alledag. Externe rating agencies zijn doorgaans positief over de corporate governance van onze onderneming. Wijzelf achten de open bedrijfscultuur van DSM een belangrijke waarborg voor het in de praktijk functioneren van de beoogde *checks and balances* waarop goede corporate governance berust. Het internationaliseren van de samenstelling van onze Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen draagt daar ook aan bij. En naast de openheid binnen de onderneming leggen wij ook veel nadruk op transparantie en openheid naar buiten, naar de aandeelhouders en de andere stakeholders, onder andere ook via ons duurzaamheidsbeleid (zie ook DSM's Triple P verslag 2004). De "buitenwereld" is ook een belangrijke bron voor die gewenste *checks and balances* en daarmee voor optimale corporate governance.

## RISICOMANAGEMENT

De Raad van Bestuur van Koninklijke DSM N.V. is verantwoordelijk voor de inrichting en de effectiviteit van de interne systemen voor risicobeheersing en controle. Deze systemen hebben tot doel de significante risico's waaraan de onderneming blootstaat te onderkennen en effectief te beheersen. Zij vormen echter nooit een absolute waarborg voor het behalen van de concreetdoelstellingen en kunnen belangrijke fouten of verliezen, gevallen van fraude of handelingen in strijd met wet- en regelgeving nooit geheel voorkomen.

De Raad van Bestuur voert elk jaar een *Corporate Risk Assessment* (CRA) uit. De CRA van 2004 leidde tot de onderkenning van drie belangrijke risicoterranen: (1) de opkomst van Chinese low-cost concurrenten in DSM-markten, (2) autonome groei als gevolg van innovatie en (3) adequate human resources in management en

specialistische functies voor de toekomstige ontwikkeling van DSM. Er werd besloten deze drie onderwerpen verder uit te diepen. De resultaten van het onderzoek vormen belangrijke input voor de nieuwe Corporate Strategy Dialogue (CSD) die in de loop van 2005 zal plaatsvinden.

In de loop van 2004 hebben wij zowel een onafhankelijke als een systematische analyse en evaluatie uitgevoerd van de beheersomgeving en de relevante risico's waaraan de DSM-organisatie bloot zou kunnen staan. Verder hebben wij onderzoek gedaan naar de effectiviteit van de risicobeheersings- en controlesystemen die door de verschillende bedrijfsonderdelen worden toegepast. De bedrijfsleiding van de betreffende onderdelen heeft daarnaast soortgelijke evaluaties uitgevoerd en de resultaten gerapporteerd. Wij hebben over de resultaten hiervan regelmatig overleg gevoerd met de verschillende onderdelen. We hebben een samenvatting van alle risico's en de daaraan gerelateerde maatregelen voor risicobeheersing en controle besproken met de Audit-commissie en de Raad van Commissarissen. Onze aanpak van risicobeheersing en controle staat uitgebreid beschreven in de paragraaf over risicomangement vanaf pagina 57 van dit jaarverslag.

Op basis van de in de bovengenoemde risicoparagraaf beschreven activiteiten, menen wij naar beste weten en met een redelijke mate van zekerheid (*reasonable assurance*) te kunnen stellen dat het interne systeem voor risicobeheersing en controle van Koninklijke DSM N.V. in het verslagjaar 2004 effectief is geweest.

De inrichting en effectiviteit van het systeem voor risicobeheersing en controle worden echter voortdurend verder verbeterd. Een aanzienlijke verbetering van het systeem in 2004 betrof de vernieuwing en aanscherping van de *corporate requirements*. Sinds 2004 worden deze nieuwe requirements systematisch in alle bedrijfsonderdelen van DSM geïmplementeerd. De bedoeling is om de voornaamste elementen ervan, met name met betrekking tot goederen- en geldstromen, in 2005 geïmplementeerd te hebben.

In de jaren daarna blijft versterkte aandacht voor verbetering en vastlegging van risicobeheersing als een onderdeel van de normale bedrijfsvoering.

## VEILIGHEID, GEZONDHEID EN MILIEU (VGM)

### VEILIGHEID

De frequentie van ongevallen met verzuim bij eigen medewerkers is over 2004 licht gedaald. De index van ongevallen met verzuim kwam per eind 2004 uit op 0,22 (2003: 0,23) per 100 medewerkers. In 2004 bedroeg het totale aantal te rapporteren ongevallen (zowel van eigen personeel als van *contractors*) 204, oftewel 0,88 per 100 medewerkers. Dat is 22% minder dan in 2003, toen de frequentie-index 1,13 bedroeg. Met deze beide kengetallen hoort DSM tot

de top 25% van vergelijkbare bedrijven. Verdere verbetering zal moeten voortkomen uit nog stringenter toepassen en naleven van voorschriften (*compliance*), leren van incidenten, trainingen en programma's die op het gedrag van management en medewerkers zijn gericht. Het in 2003 gestarte complianceprogramma heeft in 2004 substantiële voortgang geboekt en zal in 2005 grotendeels afgerond worden. Het geheel vernieuwde VGM-trainingsprogramma voor senior managers is in 2004 negen keer gegeven. In enkele vestigingen zijn Behavior Based Safety programma's gestart.

In het Oostenrijkse Linz vond in 2004 een explosie plaats in de glyoxylzuurfabriek. Dankzij de maatregelen die waren getroffen na een eerdere explosie in dezelfde fabriek was er geen letsel of schade aan de omgeving. Het betreffende productieproces zal niet in de huidige vorm worden voortgezet.

#### GEZONDHEID

In 2004 zijn bij DSM wereldwijd 20 gevallen van beroepsziekte gerapporteerd. Dat is 25% minder dan het aantal in 2003 (27). De aard van de gemelde beroepsziekten was zeer uiteenlopend, variërend van allergische aandoeningen tot rugklachten en RSI. Uit de analyse van de gezondheidszorg die DSM in 2003 en 2004 voor alle locaties heeft uitgevoerd, is gebleken dat er wereldwijd geen eenduidigheid is over wat als beroepsziekte wordt aangemerkt. Op grond van die analyse wordt inmiddels gewerkt aan een verdere standaardisatie van werkwijzen, waaronder de rapportage van beroepsziekten.

#### MILIEU

Bij vrijwel alle emissies is er sprake van een verdere daling, uitgedrukt per eenheid product. Inmiddels zijn negen van de veertien milieudoelstellingen voor 2006 gerealiseerd. DSM heeft een begin gemaakt met het vergelijken van de milieuprestaties van de belangrijkste producten. Daarbij wordt de relatieve positie ten opzichte van vergelijkbare bedrijven bepaald. Informatie over de voortgang van deze analyse en de eerste resultaten treft u aan in het Triple P verslag 2004.

Het aantal milieu-incidenten dat als 'ernstig' wordt geclassificeerd is van elf in 2003 afgenomen naar vier in 2004. Naast deze milieu-incidenten worden sinds 2002 ook alle overige incidenten waarbij stoffen vrijkomen (Loss of Primary Containment) gerapporteerd. Dat aantal lag in 2004 op 522, 30% minder dan in 2003 (746).

#### HUMAN RESOURCES

##### VOORTGAANDE TRANSFORMATIE EN INTERNATIONALISERING

De integratie van DSM Nutritional Products was ook op personeelsgebied een van de belangrijke activiteiten in 2004. Speciale edities van de DSM-oriëntatiecursus voor topmanagers van DSM Nutritional Products, de uitwisseling van managers en de invoering van DSM's systeem voor Management Development bij de nieuwe organisatie zijn daar goede voorbeelden van. Open communicatie, als belangrijke voorwaarde om de integratie succesvol te laten verlopen, heeft veel aandacht gekregen.

Tegen de achtergrond van de voortgaande internationalisering van de onderneming hebben wij voor internationale uitzending nieuw beleid ontwikkeld, dat per 1 januari 2005 van kracht is geworden. Het beleid geldt voor alle uitgezonden medewerkers wereldwijd, en beoogt onder meer betere ondersteuning van de medewerkers, kostenbeheersing en meer consistentie in de arbeidsvoorwaarden.

##### ONTWIKKELEN, BEOORDELEN EN MOTIVEREN

DSM's management-opleidingsinstituut, de DSM Business Academy, lanceerde in 2004 een nieuw leerconcept voor professionals, managers en executives. Het nieuwe concept voorziet in programma's op het gebied van management en leiderschap. De eerste module van het eerste nieuwe programma (ELP: Executive Leadership Program) werd begin november 2004 opgeleverd. Andere programma's van de DSM Business Academy voor functionele gebieden zoals R&D en Marketing & Sales worden in lijn gebracht met onze nieuwe management- en leiderschapsaanpak.

Eind 2004 organiseerde DSM zijn eerste Talent Development Center. Wij willen hiermee ons Management Development-systeem verder aanvullen en toptalent versneld laten doorstromen naar executive-niveau. Het Talent Development Center biedt een programma van drie dagen waarin een tiental deelnemers individueel of als groep oefeningen en trainingen ondergaat.

Na de invoering van een prestatiebeoordelingssysteem voor executives in 2003 werd in 2004 de invoering van een prestatiebeoordelingssysteem voor alle managers voorbereid. De introductie daarvan start in 2005.

Het ontwikkelen van een cultuur gericht op diversiteit is vast onderdeel van ons personeelsbeleid. Om flexibel werken voor mannen en vrouwen te stimuleren zijn voor elke businessgroep doelen vastgelegd rond de werving, benoeming en doorstroming van vrouwen en flexwerkers in hogere managementfuncties. Op de meeste van deze elementen is in 2004 vooruitgang geboekt: het percentage vrouwelijke executives was 3% (eind 2002: 1%); het percentage vrouwelijke topmanagers was 8% (eind 2002: 7%); het percentage flexibel ingevulde functies op executive-niveau was 2%, en het percentage flexibel ingevulde functies op topmanagementniveau lag eind 2004 op 7% (eind 2002: 7%).

Om meer inzicht te krijgen in de motivatie en betrokkenheid van onze medewerkers werd eind juni 2004 een wereldwijde werkklimaat-analyse uitgevoerd in de vorm van een representatieve steekproef onder ruim 4.000 medewerkers. De hoge respons (75%) onderstreept het belang dat de medewerkers hechten aan dit onderwerp. De scores die DSM in dit onderzoek behaalde, bleken veelal in lijn met die van vergelijkbare branchegenoten. Op een aantal gebieden lag de score echter aanmerkelijk hoger, onder meer bij veiligheid en milieu, het delegeren van verantwoordelijkheden, samenwerking, het werkklimaat, waardering voor de direct leidinggevende, en beloning en erkenning. Op enkele gebieden scoorde DSM lager dan de referentiegroep. Dat betrof onder meer de beleving van onze medewerkers rond arbeidszekerheid en hun perceptie van de concurrentiepositie van de onderneming. Deze uitkomsten waren vooral te zien bij onderdelen waar ingrijpende reorganisaties plaatsvonden. Meer informatie over de resultaten van de werkklimaat-analyse vindt u in ons Triple P verslag 2004.

##### PERSONEEL ULTIMO 2004 WERKZAAM BIJ DSM IN:

	2004	2003
Europa	15.624	16.841
- Nederland	7.529	7.996
- overig Europa	8.095	8.845
Azië	3.519	3.597
Noord- en Zuid-Amerika	4.569	5.101
rest van de wereld	468	572
<b>totaal</b>	<b>24.180</b>	<b>26.111</b>

##### REORGANISATIES EN HERSTRUCTURERINGEN

Evenals in 2003 heeft DSM in het verslagjaar vanwege de nog altijd kwetsbare economie, verscherpte concurrentie, de zwakke dollar, sterk gestegen grondstofprijzen en specifieke problemen in een aantal belangrijke markten herstructureringen en reorganisaties doorgevoerd. Ook in 2005 zullen de effecten van herstructureringen voelbaar zijn. In 2004 werden enkele fabrieken gesloten. De eerste fase van het transformatie- en integratieprogramma Vital bij DSM Nutritional Products heeft in een aantal, met name West-

Europese landen tot banenverlies geleid. In Nederland ging het Copernicus-project van start ter stroomlijning van de productie-activiteiten op de Chemelot-locatie bij Geleen. Eind 2004 kondigde DSM Anti-Infectives ingrijpende reorganisaties aan, waaronder sluiting van enkele productielijnen in Nederland. Daarnaast worden op meerdere plaatsen in de wereld projecten doorgevoerd die in 2005 tot verder verlies van arbeidsplaatsen zullen leiden. De personeelsbezetting ultimo 2004 kwam uit op 24.180, een daling van 1.931 ten opzichte van eind 2003. Reorganisaties en herstructureeringen worden altijd met grote zorgvuldigheid uitgevoerd. Wij werken bij herstructureeringen nauw samen met de betrokken sociale partners en besteden ruim aandacht aan oplossingen in de vorm van overplaatsing, omscholingstrainingen of outplacement-begeleiding. De lopende verbeterprogramma's op het gebied van bedrijfsprocessen die moeten leiden tot *operational excellence* in inkoop, productie, ICT en *pricing* gaan echter verder dan reductie van arbeidsplaatsen en zijn vooral gericht op de effectiviteit van de bedrijfsvoering.

## ONDERZOEK EN ONTWIKKELING (R&D)

### R&D BIJ LIFE SCIENCE PRODUCTS EN DSM NUTRITIONAL PRODUCTS

Voor onderzoek op concernniveau naar life science-producten zijn de mogelijkheden op het gebied van geavanceerde katalyse uitgebreid. Er zijn nieuwe synthesesmethoden op basis van biokatalyse en homogene katalyse ontwikkeld voor complexe organische verbindingen zoals werkzame bestanddelen van geneesmiddelen. De nieuwe syntheroutes zijn kosteneffectief, verbruiken minder energie en verminderen de hoeveelheid afval.

Ook is het genomics-onderzoek uitgebreid. Met het herstel-ingrediënt PeptoPro<sup>®</sup> konden de eerste vruchten geplukt worden van het in kaart brengen van het genoom van de *Aspergillus niger*-schimmel. Voor de bereiding van dit ingrediënt voor het herstel van sporters wordt gebruik gemaakt van de activiteit van twee enzymen die dankzij dat genomics-onderzoek ontdekt zijn. Ook heeft DSM de genen van andere belangrijke productieorganismen in kaart gebracht. Inmiddels past DSM bij het zoeken naar nieuwe producten en de verbetering van productieprocessen veelvuldig zijn genomicskennis toe.

Samenwerking met partners in de externe kennisinfrastructuur wordt steeds belangrijker in DSM's streven naar versterking van zijn technologisch potentieel. Via het Wageningen Center for Food Sciences neemt DSM deel in een door de industrie, Nederlandse kennisinstellingen en de Nederlandse overheid gefinancierd programma op het gebied van *nutrigenomics*. In dit programma worden op basis van genomics-onderzoek nieuwe voedingsingrediënten ontwikkeld die ziekten kunnen helpen voorkomen. Ook werkt DSM samen met verscheidene universiteiten en andere kennisinstellingen, waaronder de Universiteit Maastricht op het gebied van gezondheid en voeding en het Kluyver Institute (onderdeel van de Technische Universiteit Delft), in een programma waarin de genetische samenstelling van micro-organismen onder de loep wordt genomen. Samenwerkingen zoals deze zijn treffende voorbeelden van effectieve publiek-private krachtenbundeling en zullen het technologielandschap in de toekomst steeds meer bepalen.

Onderzoek en ontwikkeling bij DSM Nutritional Products ondersteunt de activiteiten op het gebied van voeding en gezondheidsproducten voor mens en dier en producten voor de persoonlijke verzorging. De organisatie kan bogen op een indrukwekkende

historie als pionier op het gebied van actieve bestanddelen (o.a. vitamines en carotenoiden) voor diverse toepassingen en wil diezelfde pioniersgeest vasthouden bij de ontwikkeling van nieuwe generaties producten.

Bij procesverbetering gaat het vooral om het drastisch verlagen van de productiekosten. De strategie blijft gericht op de introductie van nieuwe, meer economische en veelal meer duurzame processen en het ontwikkelen van nieuwe productiemethoden op basis van biotechnologie. DSM Nutritional Products is sterk in de synthese van natuurlijke producten en in fermentatietechnologie. Op basis van een grondige analyse van bestaande chemische productieprocessen voor onze vitamines en carotenoiden zijn we onderzoek gestart naar alternatieve routes. Bij veel van deze activiteiten is er sterke synergie met de R&D-afdelingen van andere businessgroepen van DSM. Op het gebied van biotechnologie bereikten we een revolutionaire doorbraak door een speciaal micro-organisme zodanig te programmeren dat het de volledige omzetting van grondstof naar vitamine C in één stap realiseert. Het vereenvoudigde fermentatieproces vergt minder investeringen en maakt de fabriek minder complex; DSM zou hiermee de goedkoopste producent van vitamine C kunnen worden. De betreffende technologie is beschermd met behulp van octrooien voor de toegepaste genen en enzymen en voor het proces. Voor commerciële productie zijn nog enkele jaren van onderzoek nodig.

Wat de ontwikkeling van nieuwe producten betreft, richten we onze R&D-activiteiten op de drie belangrijkste markten: *Human Nutrition and Health*, *Animal Nutrition and Health* en *Personal Care*.

Bij *Human Nutrition and Health* richten we ons vooral op het ontwikkelen van voedingsingrediënten die het risico op chronische ziekten zoals hart- en vaatziekten en diabetes helpen verlagen. We maken gebruik van een methode waarin we met behulp van *high throughput screening* mogelijke nieuwe producten vergelijken met onze 'bibliotheek' van meer dan 80.000 natuurlijke producten en extracten. Met dit geautomatiseerde proces wordt snel duidelijk welke stoffen gunstige effecten kunnen hebben. Bij het selectieproces maken we gebruik van competenties in biochemie, chemie, veiligheid, voedingskennis, IT en andere gebieden. Op deze manier versterken we ook onze octrooioppositie in het gezondheidssegment dat nauw verbonden is aan het voedingssegment. Onze nieuwe methode heeft in 2004 een product opgeleverd dat het risico op diabetes mogelijk reduceert. Met behulp van nutrigenomics krijgen we ook steeds meer inzicht in de complexe wisselwerking tussen voedingsstoffen en genen. Met één enkele chip kan in één enkel experiment de expressie van een groot aantal genen (tot 10.000) worden bestudeerd. Dit levert informatie op over de regulering van genen en enzymen en hun rol in het welzijn van mens en dier. DSM heeft de competenties daarvoor in huis en past de technologie al toe. Een voorbeeld van een nieuw product voor de Human Nutrition markt is Teavigo<sup>®</sup>, het gezonde hoofdbestanddeel van groene thee. Het zorgt voor een snellere verbranding van vet en een lagere cholesterolspiegel. Teavigo<sup>®</sup> is de zuiverste commercieel verkrijgbare vorm van het catechine EGCG, het ingrediënt dat verantwoordelijk is voor deze effecten. DSM heeft het nieuwe product op de markt gebracht als voedingsingrediënt en -supplement.

In *Animal Nutrition and Health* richten we ons op onderzoek naar nieuwe additieven voor diervoeders. In samenwerking met Novozymes ontwikkelen we nieuwe enzymen voor de diervoedermarkt. In dat proces wordt na screening met behulp van enzymdatabanken de werking van kandidaatenzymen getest, waarna de werkzaam-

heid in de praktijk wordt onderzocht met experimenten gedurende de groeiperiode van het dier. Deze aanpak heeft gezorgd voor een doorbraak in de zoektocht naar en de ontwikkeling van nieuwe diervoederproducten. In 2004 is een aantal veelbelovende enzymen opgeleverd dat nu verder ontwikkeld wordt. Voor het product VevoVital<sup>®</sup>, dat nu één jaar op de markt is, hebben we nieuwe eigenschappen ontdekt. VevoVital<sup>®</sup>, een zeer zuivere vorm van benzoëzuur, wordt door ons geproduceerd met behulp van gepatenteerde technologie. Het gebruik van VevoVital<sup>®</sup> leidt tot een 35% lagere ammoniakemissie uit varkensmest en tot een gezonde en verbeterde gewichtstoename bij biggen (10–20%). Daarmee geeft VevoVital<sup>®</sup> betere resultaten dan traditionele middelen op basis van antibiotica en alternatieve middelen die momenteel worden gebruikt en die met ingang van 2006 in de EU verboden worden. Om de diervoederindustrie alternatieven te bieden voor groeibevorderaars op antibiotica-basis, heeft DSM Nutritional Products een R&D-programma opgezet onder de noemer *Eubiotics*. Eubiotics zijn stoffen die de darmflora van dieren beïnvloeden. DSM Nutritional Products heeft een uitstekende uitgangspositie voor de ontwikkeling van dergelijke producten door gerichte screening op moleculair, chemisch en microbiologisch niveau aan de hand van een uitgebreide bibliotheek van natuurlijke producten, gecombineerd met gerichte tests op diersystemen. Het ontdekken en ontwikkelen van effectieve concepten verloopt bij DSM Nutritional Products momenteel langs drie verschillende sporen en zal naar verwachting leiden tot wezenlijke innovatie op het gebied van diervoeding en -welzijn. De projecten bevinden zich in verschillende stadia, variërend van de eerste screening tot het verder ontwikkelen van een veelbelovende stof.

Voor *Personal Care* richten we ons vooral op UV-filters die bescherming bieden tegen de zon en op andere werkzame bestanddelen die de gezondheid van huid en haar bevorderen. Op basis van onze kennis van UV-filters, chemie en biologie hebben we een manier ontwikkeld om het werkzame UV-chromofoor op een polymere drager aan te brengen. Met Parsol<sup>®</sup>SLX ontwikkelden we het eerste organische UV-absorberende middel dat een polymere structuur paart aan zeer goede beschermende eigenschappen. Parsol<sup>®</sup>SLX biedt een hoge beschermingsfactor, is goed te gebruiken in combinatie met gangbare cosmetische producten en dringt niet door in de huid. De molecuulstructuur brengt ook andere toepassingen binnen bereik, bijvoorbeeld de bescherming van haar tegen beschadiging door UV-straling. De gepatenteerde basistechnologie biedt goede mogelijkheden voor het ontwikkelen van andere filters. Voor Teavigo<sup>®</sup>, reeds op de markt in het *Human Nutrition* segment, hebben we ook een veelbelovende toepassing in *Personal Care* ontdekt. Dat nieuwe product gaat tandplak en tandvleesontsteking tegen en zorgt voor een frissere adem. Met behulp van gepatenteerde technologie is Teavigo<sup>®</sup> stabiel gemaakt voor gebruik in tandpasta.

#### R&D BIJ PERFORMANCE MATERIALS

In 2004 werd het R&D-programma voor het cluster Performance Materials uitgebreid met een aantal innovatieve projecten om nog beter aan de eisen van klanten te voldoen en duurzame groei van de business te bevorderen. Het onderzoek richt zich voornamelijk op het ontwikkelen van nieuwe producten en applicaties, het verbeteren van processen en het ontwikkelen van toepassingskennis om aan de wensen van de markt voor hoogwaardige kunststoffen te kunnen voldoen. Ook hebben we doorgewerkt aan de opbouw van nieuwe expertise voor de toepassing van biotechnologie en nanotechnologie bij de productie van nieuwe materialen. Met behulp van het in 2004 ingevoerde Technology Transfer Process wordt bij de overdracht van technologie aan de betreffende

businessgroepen speciale aandacht besteed aan duurzaamheidsaspecten.

In 2004 ontwikkelde DSM diverse nieuwe engineering plastics, rubbers, harsen en coatings: Akulon<sup>®</sup> XB met zeer goede barrière-eigenschappen voor voedselverpakkingsfolie, Stanyl<sup>®</sup> Super High-Flow voor connectoren en materialen op basis van Sarlink<sup>®</sup> TPV voor afdichtingen in auto's en verschillende consumentenproducten. DSM's nieuwe EPDM-variant is een uniek product in de markt voor dispersieverbeteraars. Met behulp van een coating van nanokleideeltjes werd de gas- en vloeistofdichtheid van EPDM aanzienlijk verbeterd. Er werden nieuwe harsen ontwikkeld voor stralingsuithardbare poederverven voor vloeren, glasvezelversterkte kunststoffen en MDF (Medium Density Fiber Board), plus een nieuwe serie TGIC (triglycidyl isocyanuraat) en hybride poederverfharsen die bij lage temperatuur uitharden.

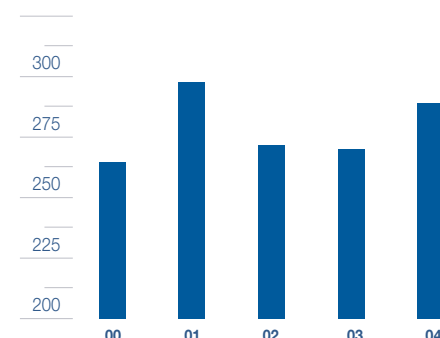
Andere nieuwe producten zijn lijmpasta's voor de wiken van windturbines en voor schepen en Dyneema<sup>®</sup> Purity voor medische toepassingen zoals hecht draad. Micabs<sup>®</sup> is een technologie voor het met behulp van laser beschrijven van kunststofvoorwerpen (onafhankelijk van de ondergrond). OptoClear<sup>®</sup> is een UV-uithardbare anti-reflectiecoating, ontwikkeld door DSM Desotech met behulp van nanotechnologie. Celltex<sup>®</sup> is een functionele coating voor de voedingsmiddelenindustrie en de farmaceutische industrie. Neogel<sup>®</sup> Eco is een nieuwe serie gelcoat-typen, gericht op de botenbouw, met een lage styreenemissie.

#### R&D BIJ INDUSTRIAL CHEMICALS

In industriële chemicaliën versterken wij onze positie vooral door procesverbeteringen en nieuwe innovatieprogramma's. Zo werden in 2004 onder meer bij onze ACN-fabriek in Geleen verbeteringen doorgevoerd die op jaarbasis een besparing van enkele miljoenen euro's opleveren. De projecten voor de middellange termijn betreffen onderzoek naar innovatieve processen. Deze maken deel uit van het Corporate Research Programme, dat wordt uitgevoerd in nauwe samenwerking met de R&D-managers van de businessgroepen. Voor melamine verzorgt het Melamine Skill Center de klantenondersteuning en centrale research, daarbij in hoge mate ondersteund door verschillende andere R&D-groepen, inclusief de centrale analyse- en technologieafdelingen.

#### UITGAVEN ONDERZOEK EN ONTWIKKELING 2000-2004

x € miljoen



## UITGAVEN

De uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling (R&D) bedroegen in 2004 € 286 miljoen, 3,7% van de netto-omzet. Op het gebied van Life Science Products kwamen de R&D-uitgaven als percentage van de omzet uit op 5,6%, voor Performance Materials op 3,9% en voor Industrial Chemicals op 1,0%. Bij DSM Nutritional Products kwamen de onderzoeks- en ontwikkelingsuitgaven uit op € 75 miljoen; dit was 3,9% van de omzet.

Het aantal R&D-medewerkers was per einde van het jaar 1.890, circa 8% van het totale aantal medewerkers.

## INTELLECTUELE EIGENDOM

Met de transformatie van DSM naar een multi-specialty onderneming speelt intellectuele eigendom (Intellectual Property: IP) een in belang toenemende rol. DSM heeft wereldwijd zo'n 13.000 octrooien en octrooiaanvragen in portefeuille. In 2004 werden ruim 230 nieuwe aanvragen ingediend, waarvan ongeveer een achtste van DSM Nutritional Products. Belangrijke aanvragen werden ingediend op gebieden als nieuwe materialen, ingrediënten voor voeding voor mens en dier, en nieuwe toepassingen voor het gebruik van lasertechnologie. De leidende technologieposities van DSM worden ondersteund door sterke IP-portfolio's, bijvoorbeeld in Stanyl®, Dyneema® en Ronozyme®. De acquisitie van Avecia's NeoResins heeft de portfolio uitgebreid met meer dan 250 octrooien en octrooiaanvragen op het gebied van coatingtechnologie.

DSM heeft wereldwijd meer dan 1.000 handelsmerken in verschillende markten. Het merkenbeleid wordt bepaald door de merkcommunicatiestrategieën die door de businessgroepen zijn opgesteld. Belangrijke nieuwe merken zijn Teavigo®, Optisharp®, Optoclear®, Redivivo®, Chiralitree® en een logo dat is ontworpen voor producten waarin Dyneema® is verwerkt. Ook werd vooruitgang geboekt met de onderlinge afstemming van de merkstrategieën voor de verschillende producten op basis van het DSM Brand Book, dat uitgangspunten en voorschriften bevat ten aanzien van de DSM-huisstijl en het merkenbeleid.

Er werd speciaal aandacht besteed aan de nog kwetsbare, maar gestaag verbeterende IP-situatie in China. DSM heeft op dit moment al meer dan 300 verleende Chinese octrooien. Behalve in China werd de IP-organisatie ook verder versterkt in Zwitserland en de Verenigde Staten.

De transformatie van DSM heeft ook tot gevolg dat IP agressiever wordt ingezet tegen, maar ook door concurrenten: de winstgevendheid van kennisintensieve producten is in veel gevallen mede gebaseerd op een IP-positie. Verschillende rechtszaken zijn dit jaar geschikt en nieuwe zijn gestart, zowel bij hoogwaardige kunststoffen als bij voeding voor mens en dier.

## ICT

### TECHNISCHE INFRASTRUCTUUR

In 2004 werd DSM Nutritional Products geïntegreerd binnen de ICT-infrastructuur van DSM. Alle vestigingen, zo'n 80 in totaal, werden opgenomen in ons netwerk: applicaties werden overgezet, en websites en e-business web-applicaties werden aangepast. De ontvlechting van businessapplicaties die de voormalige Roche-divisie nog met Roche deelt, zal in 2005 worden afgerond. In het kader van ons Vital integratieprogramma ging ook een aantal verbeeldingsprojecten van start.

Ter ondersteuning van onze strategie voor China hebben we onze ICT-infrastructuur in dat land uitgebreid.

Vanwege de sterk toegenomen bedreigingen (virussen en hackers) werd veel aandacht geschonken aan de verdere beveiliging van de ICT-infrastructuur.

Door standaardisatie van de bedrijfsapplicaties op een aantal locaties kon verder bespaard worden op licentiekosten.

### STANDAARDISATIE VAN BEDRIJFSPROCESSEN

In 2004 werden bij een aantal DSM-onderdelen – onder meer DSM Dyneema, DSM Fibre Intermediates en DSM Pharmaceuticals Inc. – projecten uitgevoerd waardoor deze onderdelen nu beschikken over gestandaardiseerde, geïntegreerde bedrijfsprocessen. Met name voor DSM Pharmaceuticals Inc. was het belangrijk om te beschikken over een ERP-systeem dat voldoet aan de eisen van de Amerikaanse Food & Drug Administration (FDA). Bij reeds geïntegreerde bedrijfsdelen zijn vooral op het gebied van *demand & supply chain management* verdere verbeteringen doorgevoerd. Ook werd een nieuwe serviceorganisatie opgezet die voor alle DSM-onderdelen gestandaardiseerd betalingen uitvoert.

In het kader van *operational excellence* werden bij DSM Elastomers en DSM Dyneema in 2004 nieuwe werkprocessen voor fabrieks- en onderhoud ingevoerd. Vergelijkbare processen gingen ook van start op onder meer de locatie Geleen en bij fabrieken van DSM Nutritional Products.

## E-BUSINESS

DSM startte in 2001 met e-business en stelde zich voor om in 2005 minstens de helft van de orders online te laten plaatsvinden. DSM heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in een hoogwaardige e-business architectuur en infrastructuur. Intensievere samenwerking met partners door directe systeemconnecties, de 24-uurs webshop voor klanten, e-logistics, elektronisch vergaderen en elektronische facturering en betalingen zijn belangrijke voordelen.

Op concernniveau werd in het verslagjaar ruim eenderde van het totale aantal orders via e-business geplaatst. Het aantal ERP-connecties is ten opzichte van 2003 gegroeid met 90%. De hoeveelheid orders via de webshop is verviervoudigd en met behulp van e-logistics zijn op een aantal locaties de laad- en lostijden sterk verkort.

In de komende jaren worden onze e-business mogelijkheden verder uitgebouwd. In 2005 zal de webshop verder worden verfijnd en zal e-logistics, tot nu toe voornamelijk gebruikt voor wegtransport, verder worden uitgebreid met trein- en eventueel scheepstransport.

## INKOOP

De in 2003 ingezette verdere professionalisering en herpositionering van de inkoopfunctie heeft in 2004 verder gestalte gekregen. Met de installatie van de DSM Purchasing Board, eind 2003, en de lancering van een besparingsproject, is inkoop nu stevig in de DSM-organisatie verankerd. Ook werd medio 2004 een Chief Purchasing Officer benoemd die belast is met de vormgeving van de toekomstige, concernbrede inkooporganisatie en het bijbehorende besturingsmodel. Hier hoort ook de ontwikkeling van een wereldwijde inkoopstrategie als integraal onderdeel van de bedrijfsstrategie.

gie van DSM bij. Met een sterke focus op de professionalisering van de inkooporganisatie moeten blijvende besparingen worden gerealiseerd.

Het besparingsprogramma ging begin 2004 van start en is gericht op een besparing ten opzichte van 2003 van € 150 miljoen op jaarbasis, volledig te realiseren in 2006. Ook werken wij aan de verdere professionalisering van de inkooporganisatie. Medewerkers zijn en worden op diverse gebieden getraind. Omdat excellente inkoop niet mogelijk is zonder transparantie in inkoopuitgaven, zijn daartoe nieuwe standaardinstrumenten geïmplementeerd. Daarnaast heeft het meetbaar maken van de besparingen hoge prioriteit. Besparingsrapportage geschiedt op kwartaalbasis.

Voor de implementatie van de inkoopstrategie wordt een organisatie ingericht die bestaat uit een centrale structuur met regionale vertegenwoordiging in Europa, de Verenigde Staten en Azië. In de loop van 2005 zal die nieuwe organisatie vorm krijgen.

## INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS

2004 is het laatste boekjaar waarover DSM op basis van Nederlandse boekhoudgrondslagen zal berichten. Met ingang van het boekjaar 2005 zal DSM overstappen, zoals verplicht wordt voor alle beursgenoteerde ondernemingen in de Europese Unie, op de International Financial Reporting Standards (IFRS). Deze overgang heeft geleid tot aanpassing van de interne boekhoudregels en overeenkomstige aanpassingen van systemen. Daarnaast heeft uitgebreide communicatie met en training van medewerkers in de financiële discipline plaatsgevonden. Om de vergelijkbaarheid van balans en resultaten in 2005 mogelijk te maken, zijn in de annex bij dit jaarverslag de balans en de resultaten van 2004, zowel op jaar- als kwartaalbasis, volgens de IFRS-voorschriften opgenomen.

## FINANCIËLE RESULTATEN

### ALGEMEEN

DSM heeft in het jaar 2004 een bedrijfsresultaat gerealiseerd van € 489 miljoen, 66% meer dan in 2003. In het verslagjaar droeg DSM Nutritional Products voor een heel jaar bij, tegenover één kwartaal in 2003. De autonome volumegroei kwam over 2004 uit op ruim 8%. De nettowinst uit gewone activiteiten was met € 359 miljoen 54% hoger dan in 2003.

Het cluster *Life Science Products* realiseerde over geheel 2004 een 2% lagere omzet, vooral vanwege de lagere dollar en de lagere omzet bij DSM Anti-Infectives. Het bedrijfsresultaat was fors lager. De verdere verzwakking van de Amerikaanse dollar, de verliessituatie bij DSM Anti-Infectives als gevolg van historisch lage prijzen voor penicilline en afgeleide producten, en de lagere resultaten bij DSM Fine Chemicals vanwege de productie-uitval van de glyoxylzuur-fabriek drukten het resultaat.

De omzet van *DSM Nutritional Products* was, op jaarbasis bezien, stabiel. Het volume groeide maar er was enige prijsdruk, met name in het diervoedingssegment. De marges bleven gemiddeld stabiel. De omzet en het bedrijfsresultaat werden negatief beïnvloed door de lagere dollarkoers. Het Vital-project, gericht op een snelle integratie en transformatie van de activiteiten van DSM Nutritional Products, had een sterk kostenverlagend effect. Het bedrijfsresultaat was mede daardoor boven verwachting.

In het cluster *Performance Materials* nam de omzet substantieel toe door volumegroei en hogere prijzen. Het bedrijfsresultaat was fors hoger dan in 2003 vanwege de toegenomen afzet, die de gemiddeld iets krappere marges meer dan compenseerde. In het bijzonder DSM Engineering Plastics en DSM Dyneema presteerden zeer goed.

Binnen het cluster *Industrial Chemicals* nam de omzet substantieel toe door hogere afzetten van alle businessgroepen en hogere prijzen voor caprolactam en ammoniak. Het bedrijfsresultaat nam fors toe, vooral als gevolg van de hogere afzetten en hogere marges bij caprolactam en meststoffen.

### MACRO-ECONOMISCHE ONTWIKKELINGEN IN 2004

De macro-economische ontwikkelingen in 2004 staken gunstig af tegen die van vorig jaar. De wereldeconomie groeide met 4%, het hoogste niveau van de afgelopen vier jaar. Vooral de Verenigde Staten, maar ook China en Japan lieten een flinke groei zien. Het wereldhandelsvolume was ruim 8,5% hoger dan in 2003.

De betrekkelijk gunstige ontwikkeling van de wereldeconomie deed zich voor ondanks geopolitieke instabiliteit en sterk stijgende grondstofprijzen. De prijzen van grondstoffen voor de chemie stegen over de hele linie en met name fabrikanten van chemische tussenproducten slaagden er niet altijd in die hogere prijzen aan de markt door te berekenen. Margedruk was daar het gevolg van. Met name de olieprijs steeg fors; de gemiddelde prijs van een vat Brent-olie steeg met ruim 30% ten opzichte van vorig jaar. De Amerikaanse dollar verzwakte verder ten opzichte van de euro, met bijna 10% vergeleken met 2003. De export vanuit Europa had daaronder te lijden. Bovendien waren er nadelige effecten voor Europese fabrikanten van producten waarvan de prijzen op de wereldmarkt in Amerikaanse dollars luiden, zoals penicilline.

De Europese economie groeide in 2004 met circa 2%, en bleef daarmee sterk achter bij de andere regio's. De vraagontwikkeling bleef achter bij de groei van de vraag elders in de wereld. De Europese overheden hadden vooral te kampen met hoge werkloosheid, begrotingstekorten en moeizame herzieningen van de sociale zekerheidsstelsels.

De groei van de Europese chemische industrie lag in lijn met de groei van het Europese Bruto Binnenlands Product en bedroeg 2,4%. Alle sectoren presteerden beter dan in 2003. De productie van de chemische industrie in de Verenigde Staten groeide in 2004 met 5% ten opzichte van het voorgaande jaar.

De totale chemieproductie in China lag in 2004 15% hoger dan in 2003. Voor de middellange termijn wordt een jaarlijks groeiniveau verwacht van circa 10%.

Voor 2005 wordt algemeen enige afvlakking van de groei van de wereldeconomie verwacht. Voor de oude lidstaten van de Europese Unie wordt een teleurstellend groeiniveau van circa 2% verwacht. De uitbreiding van de Europese Unie met tien nieuwe leden zal naar alle waarschijnlijkheid een bescheiden positieve invloed hebben. In de Verenigde Staten zal de groei naar verwachting terugvallen naar 3,5%. Een dominante factor blijft met name de ontwikkeling van de euro ten opzichte van de dollar. Een verdere, aanzienlijke verzwakking van de dollar zal van grote, negatieve invloed zijn op de resultaten van de Europese chemische industrie. Onzekerheden liggen voorts ook in het niveau van de grondstofprijzen en de vraag/aanbod-balans in de verschillende afzetmarkten.

## RESULTATEN 2004

## Resultatenrekening

x € miljoen	2004	2003
netto-omzet	7.752	6.050
andere bedrijfsopbrengsten	108	131
som der bedrijfsopbrengsten	7.860	6.181
som der bedrijfslasten	-7.371	-5.887
bedrijfsresultaat uit gewone activiteiten	489	294
financiële baten en lasten	-51	-31
belastingen	-98	-49
resultaat niet-geconsolideerde deelnemingen	8	5
belang van derden	11	14
<b>nettowinst uit gewone activiteiten</b>	<b>359</b>	<b>233</b>
<b>nettoresultaat uit bijzondere posten</b>	<b>-97</b>	<b>-94</b>
<b>nettowinst</b>	<b>262</b>	<b>139</b>

## Netto-omzet

In 2004 was de omzet met € 7,75 miljard 28% hoger dan in het voorgaande jaar. De bijdrage van DSM Nutritional Products gedurende een heel jaar had een effect van 23% en de autonome volumegroei voor het concern als geheel bedroeg ruim 8%. De opbrengstprijzen waren vrijwel gelijk aan vorig jaar. De lagere wisselkoersen, met name van de Amerikaanse dollar, hadden een effect van -3% op de omzet.

Van de ontwikkeling van de netto-omzet kan de volgende analyse worden gegeven:

x € miljoen	2004	2003	verschil	volumes	(de)consolidaties	prijzen	wisselkoersen
Life Science Products	1.882	1.963	-4%	8%		-10%	-2%
DSM Nutritional Products	1.899	*496	283%		283%		
Performance Materials	2.008	1.774	13%	13%	0%	3%	-3%
Industrial Chemicals	1.608	1.416	14%	9%		8%	-3%
Other activities	355	401					
<b>totaal DSM</b>	<b>7.752</b>	<b>6.050</b>	<b>28%</b>	<b>8%</b>	<b>23%</b>	<b>0%</b>	<b>-3%</b>

\*alleen vierde kwartaal

## Bedrijfslasten

De bedrijfslasten stegen ten opzichte van 2003 en kwamen uit op € 7,4 miljard. De belangrijkste post daarvan, de kosten van grond- en hulpstoffen, steeg met € 800 miljoen.

De afschrijvingen stegen van € 429 miljoen in 2003 tot € 524 miljoen in 2004, waarvan € 128 miljoen (inclusief € 9 miljoen afwaarderingen) afkomstig van DSM Nutritional Products (vierde kwartaal 2003: € 42 miljoen waarvan € 10 miljoen afwaarderingen).

## Bedrijfsresultaat uit gewone activiteiten

Het bedrijfsresultaat uit gewone activiteiten steeg, vooral door hogere afzetvolumes in 2004, met € 195 miljoen (66%), van € 294 miljoen in 2003 tot € 489 miljoen in 2004. De EBITDA-marge (het bedrijfsresultaat uit gewone activiteiten vóór afschrijvingen in procenten van de netto-omzet) nam toe van 12,0% in 2003 tot 13,1% in 2004.

De gemiddelde marge (verkoopprijs per eenheid product minus variabele kosten) lag beneden het niveau van 2003 doordat de grondstofprijzen aanzienlijk stegen en de opbrengstprijzen in euro's gemiddeld vrijwel gelijk bleven, vooral als gevolg van wisselkoersen en prijsdalingen in het cluster Life Science Products.

## Nettowinst

De nettowinst nam toe van € 139 miljoen in 2003 tot € 262 miljoen in 2004. Uitgedrukt per gewoon aandeel is dit resultaat gestegen van € 1,24 in 2003 tot € 2,51 in 2004.

De financiële lasten bedroegen in 2004 € 51 miljoen tegenover € 31 miljoen in 2003. Deze toename is vooral het gevolg van de acquisitie van DSM Nutritional Products.

De belastingdruk over 2003 was met 22% hoger dan die over 2003 (19%). De stijging van 3% ten opzichte van 2003 is het gevolg van de hogere totale winst en daarmee een relatief lager aandeel van laagbelaste winstbestanddelen. De stijging is nog enigszins beperkt door correcties over voorgaande jaren.

Het resultaat niet-geconsolideerde deelnemingen nam toe van € 5 miljoen in 2003 tot € 8 miljoen in 2004.

De nettowinst uit gewone activiteiten is met € 126 miljoen gestegen tot € 359 miljoen, met name als gevolg van het hogere bedrijfsresultaat.

Eind vierde kwartaal 2004 heeft de Raad van Bestuur in lijn met eerdere aankondigingen in dat kwartaal een voorstel voor een omvangrijk herstructureringsprogramma bij DSM Anti-Infectives geformuleerd en bekendgemaakt. Dit programma, inclusief de bijbehorende voorziening van € 44 miljoen, is in december 2004 goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. Voor de herstructurering bij DSM Anti-Infectives, de gevolgen van de explosie in de glyoxylzuurfabriek afgelopen zomer in Linz (Oostenrijk) en de herschikking van de activiteiten van DSM Biologics is een afwaardering van vaste activa van € 108 miljoen toegepast.

Eerder in het jaar werd een voorziening getroffen voor een verliesgevend contract (DSM Anti-Infectives) en werd een boekwinst gerealiseerd bij de verkoop van een bedrijfsterrein (DSM Elastomers). Het totale nettoresultaat uit bijzondere posten over 2004 kwam daarmee uit op € 97 miljoen negatief (2003: € 94 miljoen negatief).

Het belang van derden bedroeg € 11 miljoen (2003: € 14 miljoen) en had te maken met activiteiten in Noord-Amerika en China.

#### INVESTERINGEN EN FINANCIERING

De investeringen in immateriële en materiële vaste activa hebben in 2004 € 334 miljoen bedragen en lagen daarmee aanzienlijk onder het niveau van de afschrijvingen (voor een detaillering per kernactiviteit, zie pagina 18). De reden hiervoor was enerzijds tijdsverschil tussen afronding van investeringen en het opstarten van nieuwe investeringsprogramma's. Anderzijds is een extra zware selectie toegepast op nieuwe investeringen, met als doelstelling het niveau beneden de afschrijvingen te brengen. Voor 2005 wordt een investeringsniveau enigszins onder de afschrijvingen verwacht. De vrije kasstroom lag met circa € 600 miljoen op zo'n 60% van EBITDA en op bijna 80% van de nettowinst plus afschrijvingen uit gewone activiteiten. Dit stelde de onderneming in staat om uit de kasstroom schulden af te lossen voor € 288 miljoen en de cumulatief preferente aandelen C in te kopen voor een bedrag van € 114 miljoen.

#### Kasstroomoverzicht

x € miljoen	2004	2003
Liquide middelen begin jaar	1.216	2.974
Operationele activiteiten:		
– nettowinst plus afschrijvingen	786	568
– resultaat op desinvesteringen	-18	-6
– mutatie bedrijfskapitaal	95	111
– overige mutaties	48	-82
Kasstroom operationele activiteiten	911	591
Investeringsactiviteiten:		
– investeringen	-334	-1.902
– desinvesteringen	28	17
– overige mutaties	-2	-4
Kasstroom investeringsactiviteiten	-308	-1.889
Dividend	-194	-187
Kasstroom financieringsactiviteiten	-367	-384
Effecten wijzigingen in consolidatie en koersverschillen	-7	111
<b>Liquide middelen einde jaar</b>	<b>1.251</b>	<b>1.216</b>

De nettoschuld bedroeg ultimo 2004 7% van het groepsvermogen plus nettoschuld.

#### BALANSBEELD

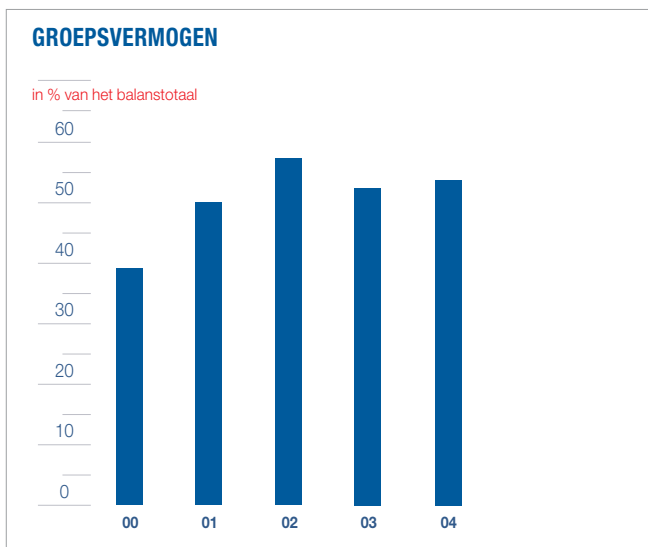
in %	vóór slotdividend	
	2004	2003
immateriële en materiële vaste activa	47	49
financiële vaste activa	5	4
vlottende activa	48	47
<b>totaal activa</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
groepsvermogen	54	53
voorzieningen	10	10
langlopende schulden	12	16
kortlopende schulden	24	21
<b>totaal passiva</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Het balanstotaal (totaal vermogen) is gedaald tot € 8,9 miljard ultimo 2004 (2003: € 9,4 miljard). Het groepsvermogen daalde ten opzichte van ultimo 2003 per saldo met € 127 miljoen, vooral als gevolg van uitgekeerd dividend, de inkoop van de cumulatief preferente aandelen C en de koersverschillen op deelnemingen in vreemde valuta. Het groepsvermogen in procenten van het balanstotaal nam toe van 53% ultimo 2003 tot 54% ultimo 2004. De liquiditeitsratio (vlottende activa ten opzichte van vlottende passiva) daalde in het verslagjaar van 2,18 in 2003 tot 1,95 in 2004.



Geneesmiddelen

De investeringen in immateriële en materiële vaste activa lagen 36% onder de afschrijvingen. Het totaal van de immateriële en materiële vaste activa lag € 415 miljoen (9%) onder 2003. Het bedrijfskapitaal was € 185 miljoen lager dan in 2003, met name als gevolg van lagere voorraden en debiteuren bij hogere afzetten. De liquide middelen namen licht toe en bedroegen € 1.251 miljoen.



#### DIVIDEND

Het dividend dat DSM aan zijn aandeelhouders uitkeert is afhankelijk van businesscondities, de financiële prestaties van de onderneming en andere relevante factoren. DSM streeft naar een stabiel en zo mogelijk stijgend dividend.

Zoals eerder aangekondigd heeft DSM begin 2005 de tot dusver gehanteerde kasstroomdefinitie als basis voor de berekening van het dividend opnieuw geijkt, in verband met wijzigingen in de presentatie van de winst- en verliesrekening als gevolg van de implementatie van IFRS. De conclusie is dat de kasstroom uit gewone activiteiten de referentie blijft voor de berekening van het dividend.

Het dividend wordt bepaald als een percentage van de cashflow. Dit percentage ligt, behoudens onvoorziene omstandigheden, binnen een bandbreedte van 16 tot 20% van de nettowinst uit gewone activiteiten exclusief bijzondere posten (minus dividend toekomend aan houders van cumulatief preferente aandelen) plus de afschrijvingen. Aangezien de afschrijvingen een belangrijk stabiel element in de cashflow zijn, heeft ook het dividend daarmee een meer voorspelbaar karakter.

Per gewoon aandeel wordt over 2004 een bedrag van € 1,75 als dividend voorgesteld. Dit is circa 19% van de kasstroom (gedefinieerd als nettowinst uit gewone activiteiten ad € 359 miljoen plus de afschrijvingen ad € 524 miljoen minus het dividend toekomend aan houders van cumulatief preferente aandelen ad € 22 miljoen). Rekening houdend met het in augustus 2004 uitgekeerde interimdividend van € 0,58 per gewoon aandeel, bedraagt het slotdividend € 1,17 per gewoon aandeel.

Het dividend wordt in contanten uitgekeerd en zal op 22 april 2005 betaalbaar worden gesteld.

#### VOORUITZICHTEN 2005

De vooruitzichten voor de wereldeconomie voor 2005 lijken niet ongunstig. Hoewel de groei naar verwachting in 2005 lager zal zijn dan in het afgelopen jaar, lijkt de verhouding tussen vraag en aanbod in de meeste eindmarkten van DSM gezond te blijven.

Europese producenten kunnen echter te maken krijgen met een significante, negatieve invloed van een eventuele verdere verzwakking van de Amerikaanse dollar ten opzichte van de euro in 2005. Bovendien blijven de sterk schommelende grondstofprijzen en versturende invloeden van geopolitieke ontwikkelingen een potentieel risico in de marktomstandigheden voor de chemische industrie.

Indien de businessomgeving dit jaar in lijn blijft met die van 2004, wat thans niet onaannemelijk is, zijn de vooruitzichten voor DSM in 2005 zeker gunstig. Onder dergelijke economische omstandigheden zullen de effecten van volumegroei en de resultaten van herstructureringsprogramma's, in combinatie met innovatie in nieuwe producten en markten, voor een stijging van DSM's financiële resultaten zorgen.

Voor de korte termijn verwacht DSM dat de zwakke omstandigheden in de farmasector (met name voor anti-infectiva) en de businessgroep DSM Fine Chemicals binnen het cluster Life Science Products blijven voortduren. In de tweede helft van 2005 zullen hier voor DSM de effecten van de onlangs aangekondigde herstructureringsmaatregelen zichtbaar worden. Voor de andere activiteiten van DSM zijn de marktvooruitzichten voor de korte termijn momenteel relatief gunstig.

De marktomstandigheden in het eerste kwartaal van 2005 lijken wat beter te zijn dan in het eerste kwartaal van 2004, hoewel de dollar verder in waarde is gedaald ten opzichte van de euro en er blijvende onzekerheid is over de ontwikkeling van de grondstofprijzen. Onvoorziene omstandigheden daargelaten, verwacht DSM dat het bedrijfsresultaat over het eerste kwartaal van 2005 substantieel hoger zal zijn dan dat over het eerste kwartaal van 2004 (€ 131 miljoen op basis van IFRS).



Industriële coatings