

Corporate governance, risicomanagement en internal control

In het jaarverslag over 2004 werd uitgebreid ingegaan op de manier waarop DSM het bestuur van de onderneming en het systeem voor risicomanagement en interne controle inricht. Dit hoofdstuk bevat een rapportage van de voornaamste elementen, een beschrijving van het algehele besturingsmodel en uitleg over het systeem voor risicomanagement en interne controle. Zie www.dsm.com, onderdeel Governance .

Organisatie

Koninklijke DSM N.V. is een naamloze vennootschap met een Raad van Bestuur en een onafhankelijke Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategie, het portefeuillebeleid, de inzet van mensen en middelen en de daaruit voortvloeiende 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 aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd. De Raad van Commissarissen geeft daarbij een toelichting op het in het voorafgaande jaar uitgeoefende toezicht.

Leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen worden benoemd (en eventueel ontslagen) door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

DSM verschaft zijn *stakeholders* op transparante wijze 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. Dit waarborgt dat DSM flexibel, efficiënt en snel reageert op veranderende marktomstandigheden. Op concerniveau worden de Raad van Bestuur en de businessgroepen ondersteund door een aantal stafafdelingen. Onderlinge productleveringen en de diensten van een aantal gemeenschappelijke serviceafdelingen en onderzoeksafdelingen worden door de businessgroepen gecontracteerd tegen marktconforme tarieven.

De onderneming is onderworpen aan haar Statuten, die op de DSM website  te raadplegen zijn. 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. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders besluit over een wijziging van de Statuten met een absolute meerderheid van de uitgebrachte stemmen.

Nederlandse corporate governance code

DSM onderschrijft de Nederlandse *corporate governance* code (Code Tabaksblat) en past alle 113 bepalingen toe, op één bepaling na. De enige uitzondering betreft *Best Practice* III.5.11, welke stipuleert dat het voorzitterschap van de remuneratiecommissie niet vervuld dient te worden door de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Deze uitzondering is besproken door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2005, waarbij geen bezwaren naar voren werden gebracht.

Met betrekking tot *Best Practice*-bepaling II.1.7 dient te worden vermeld dat in de loop van 2007 de heer Nico Gerardu, lid van de Raad van Bestuur, de functie van voorzitter van de Raad van Commissarissen van een beursgenoteerde onderneming op zich nam (zie pagina 73). Dit is een tijdelijke situatie in afwachting van de benoeming van een opvolger als voorzitter van 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 twee leden van de Raad van Bestuur voor onbepaalde tijd gelden.

Alle documenten in relatie tot de implementatie van de Nederlandse *corporate governance* code zijn te vinden op DSM's website (www.dsm.com) .

Besturingsmodel

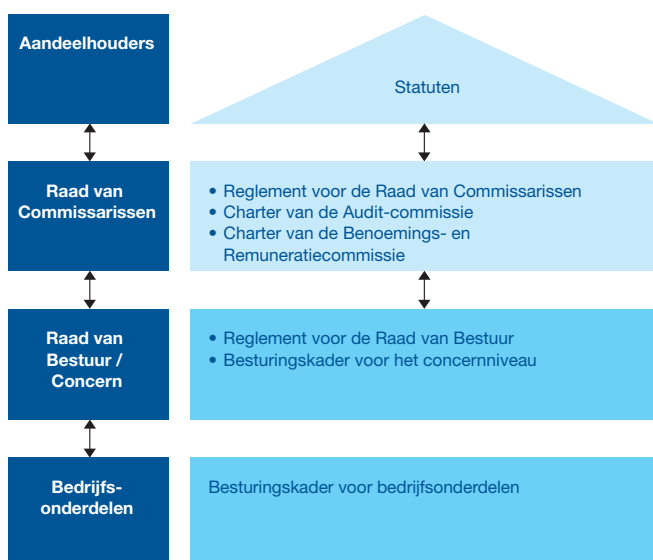
Het besturingsmodel van DSM bleef in 2007 ongewijzigd nadat het in 2006 was aangepast aan de strategie *Vision 2010*. De businessgroepen vormen de voornaamste bouwstenen van de organisatie; zij zijn integraal verantwoordelijk voor hun activiteiten op de korte en lange termijn en hebben de beschikking over alle bedrijfsfuncties die essentieel zijn voor het succes daarvan. Om de selectieve bundeling van expertise en implementatiecapaciteiten op het gebied van marktbenadering, producten en technologieën te vergemakkelijken zijn de businessgroepen die op deze gebieden de grootste overeenkomsten vertonen gegroepeerd in clusters. De businessgroepen in een bepaald cluster rapporteren aan een lid van de Raad van Bestuur. Dit bestuurslid is verantwoordelijk voor het managen van de synergie binnen het cluster. Om de onafhankelijkheid van het financieel bestuur veilig te stellen is ervoor gezorgd dat de Chief Financial Officer geen businessgroepen heeft die aan hem rapporteren.

Corporate governance, risicomanagement en internal control

In 2007 werd een besturingskader voor het concernniveau in het leven geroepen. Dit kader beschrijft de relaties tussen de bovengenoemde voornaamste bouwstenen van de organisatie en de geografische en functionele aansturing daarvan. Het kader beschrijft tevens de belangrijkste processen (inclusief besluitvormingsprocessen), verantwoordelijkheden en 'spelregels' op het niveau van de Raad van Bestuur en de concernstaven en omvat ook de *governance*-relaties met de naasthogere niveaus (Raad van Commissarissen / aandeelhouders) en de bedrijfsonderdelen. Het besturingskader versterkt het bestuur van de onderneming door informatie te bundelen die voorheen gefragmenteerd aanwezig was.

Een van de uitkomsten van de tussentijdse evaluatie van *Vision 2010* was het besluit om versneld te groeien op het gebied van *Life Sciences* en *Materials Sciences* en andere activiteiten te verkopen. In verband met deze stap is DSM per 1 januari 2008 overgegaan van vier clusters (Nutrition, Pharma, Performance Materials en Industrial Chemicals) naar vijf (Nutrition, Pharma, Performance Materials, Polymer Intermediates en Base Chemicals and Materials). De activiteiten in laatstgenoemd cluster zullen worden ontvlochten uit de rest van de organisatie om desinvestering te vergemakkelijken.

Zoals eerder vermeld waren er geen grote wijzigingen in het algehele besturingsmodel van DSM. Dit model is in onderstaande figuur weergegeven samen met de belangrijkste besturingselementen en regels 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 handelen de Raad van Bestuur en de concernstaven en -services in overeenstemming met het besturingskader voor het concernniveau. Dit houdt onder meer in dat zij zich houden aan de *DSM Values* en relevante *Corporate Policies* en *Requirements*, en de strategische richting en doelstellingen van de onderneming bepalen in de *Corporate Strategy Dialogue* (CSD). Het kader definieert tevens de rollen van de clusters, concernstafafdelingen, business- ondersteunende functies op basis van gedeelde competenties, de besturingsfunctie voor China, het DSM Innovation Center en de charters van de verschillende bestuurslichamen. Samen beschrijven deze de basisorganisatiestructuur en de verdeling van verantwoordelijkheden tussen de Raad van Bestuur, de concernstaven en centrale functies en de businessgroepen en clusters. Daarnaast onderhouden zij het besturingskader voor de bedrijfsonderdelen.
- De bedrijfsonderdelen voeren hun activiteiten uit binnen de kaders van dit besturingsmodel. 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. Het model gebiedt verder dat de uitvoering van de strategie dient te geschieden in overeenstemming met concernbeleidslijnen en meerjarenplannen in verschillende functionele gebieden en onder naleving van de *Corporate Requirements*. Wanneer de situatie daarom vraagt worden de *Corporate Requirements* uitgebreid met zogeheten *Management Directives* (bijvoorbeeld een reisverbod om veiligheidsredenen).

De bedrijfsonderdelen houden zelf toezicht op de naleving van de *Corporate Requirements* en de effectiviteit van het systeem voor risicomanagement en *internal control*. Over deze naleving vindt regelmatig overleg plaats tussen de Raad van Bestuur en de bedrijfsonderdelen. Bovendien worden de bedrijfsonderdelen 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 voorzitter van de Audit-commissie. 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 de uitvoering van de Klokkenluidersregeling.

Risicomanagementsysteem

Het risicomanagementsysteem van DSM is gebaseerd op het COSO-ERM model. Het is erop gericht de risicomanagementprocessen maximaal te integreren in de reguliere bedrijfsprocessen. Het omvat ook beheersmaatregelen voor veelvoorkomende risico's binnen de onderneming. Deze beheersmaatregelen zijn grotendeels 'ingebouwd' in de gestandaardiseerde bedrijfsprocessen en er zijn instrumenten ontwikkeld om de uitvoering ervan te ondersteunen en de effectiviteit ervan in de praktijk te meten. Een van deze instrumenten is het systeem van *letters of representation* waarin topmanagers aan de Raad van Bestuur rapporteren over de mate van toepassing en effectiviteit van de systemen voor risicomanagement en *internal control*. Zodoende kan op efficiënte wijze een hoog niveau van *internal control* worden bereikt.

In 2007 werd het systeem verder verbeterd en aangepast aan de ontwikkelingen met betrekking tot *Vision 2010*. De verbeteringen betreffen onder meer de invoering van betere instrumenten voor het onderkennen van eventueel optredende problemen ten aanzien van functiescheiding.

Er werden in 2007 standaardpraktijken en opleidingsprogramma's ontwikkeld om de bedrijfsonderdelen te helpen bij het inbedden van risicomanagement in hun dagelijkse bedrijfsvoering zonder dat dit verwordt tot een bureaucratisch 'afvinken'. Bij de standaardpraktijken staan gedrag en principes centraal; deze praktijken sluiten aan bij de optimalisatie-acties die worden uitgevoerd in het kader van de standaardisering van bedrijfsprocessen. Met deze praktijken werden met succes proeven uitgevoerd in een aantal businessgroepen en concern-opleidingsprogramma's.

Veel aandacht werd besteed aan de toegankelijkheid van het systeem via de Corporate Risk Management intranetsite. Het systeem omvat onder meer een verbeterde Business Portal die door de businessgroepen kan worden gebruikt als informatiesysteem voor managementdoeleinden (inclusief risicomanagement).

Een volledige beschrijving van de laatste versie van het risicomanagementsysteem van DSM is te vinden op www.dsm.com.¹⁰

Voor 2008 ligt de nadruk op het 'sluiten van de risico-beheersingskringloop', dat wil zeggen op het monitoren van de effectiviteit van de risicobeheersingsmaatregelen en controles, en op acties en systeemverbeteringen die deze effectiviteit kunnen verhogen. Deze acties en systeemverbeteringen gaan hand in hand met de activiteiten die gericht zijn op optimalisatie van de bedrijfsprocessen.

Financieel beleid

DSM handhaaft een solide balans en beperkt de financiële risico's. Dit vormt een basis voor en draagt bij aan effectief risicomanagement, en zorgt er tevens voor dat de onderneming ook in economisch mindere tijden zijn strategieën kan uitvoeren.

Een van de kerndoelstellingen van *Vision 2010* is het behalen van een *cash flow return on investment* (CFROI, zie definitie op pagina 75) die ten minste 100 basispunten hoger is dan de *weighted average cost of capital* (WACC). DSM streeft tevens naar een nettoschuldpositie tussen 30% en 40% van het groepsvermogen plus nettoschuld en een bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen (EBITDA) van ten minste 8,5 keer het saldo van financiële baten en lasten. Dit onderstreept het streven van DSM om zijn kredietwaardigheidsrating 'A' voor de lange termijn te behouden.

Een belangrijk onderdeel van de financiële strategie is de aanwending van de kasstroom. Deze wordt primair gebruikt voor investeringen gericht op het versterken van bestaande businessposities en het uitkeren van dividend aan de aandeelhouders en vervolgens voor het versterken van de activiteiten op het gebied van *Life Sciences* en *Materials Sciences* door middel van zorgvuldig geselecteerde acquisities. Incidenteel kiest de onderneming ervoor om eigen aandelen in te kopen. Dit kan gebeuren indien blijkt, op grond van een analyse voor de middellange termijn van de primaire behoefte aan kasmiddelen en bij een blijvend solide A-rating voor de kredietwaardigheid, dat een deel van de liquide middelen overtollig is.

Het dividendbeleid van DSM is uiteengezet op pagina 40 van dit verslag. Om verwatering van de winst per aandeel als gevolg van uitoefening van opties door management en personeel te voorkomen, koopt DSM eigen aandelen in voor zover dit wenselijk is en tegen een redelijke prijs gerealiseerd kan worden.

Een belangrijk criterium voor acquisities is dat het betreffende bedrijf qua technologische en/of marktcompetenties bij DSM past. Ieder overgenomen bedrijf dient in principe direct bij te dragen aan de nettowinst per aandeel van DSM en te voldoen aan de eisen van de onderneming ten aanzien van rendement en groei. In sommige gevallen, bijvoorbeeld bij kleine acquisities van innovatieve groei-bedrijven, is deze eis wellicht niet geschikt en in dat geval wordt ze niet toegepast.

DSM's beleid op de verschillende deelgebieden in de financiële functie is sterk gericht op soliditeit, betrouwbaarheid en optimale bescherming van de kasstromen. De financiële functie heeft een belangrijke taak bij de sturing van de onderneming.

Corporate governance, risicomanagement en internal control

De accounting- en controlfunctie zorgt voor de vastlegging van transacties, de financiële verslaglegging en het beoordelen en adviseren met betrekking tot de bedrijfsprocessen gericht op de financiële doelstellingen van de onderneming. Het beleid in deze functie richt zich voornamelijk op het verkrijgen van betrouwbare financiële informatie die adequaat is voor de sturing van de onderneming en die voldoet aan de wettelijke eisen en overige eisen ten aanzien van behoorlijk bestuur.

De treasuryfunctie heeft als taak zorg te dragen voor de financiering van het concern en zijn onderdelen, de liquiditeiten te beheren en de valutarisico's en renterisico's te managen. Voor de juiste uitvoering van dit beleid en de optimalisatie van de resultaten hanteert DSM stringente interne richtlijnen, procedures, organisatorische maatregelen en marktgerelateerde *benchmarks*. Het treasurybeleid richt zich met name op het beheersen van de financiële risico's waaraan het concern en zijn onderdelen blootstaan, respectievelijk het optimaliseren van het saldo van financiële baten en lasten.

De fiscale functie heeft als taak om de positie van de onderneming met betrekking tot belastingen, invoer- en uitvoerrechten en accijnzen te managen. Deze taak omvat het verzorgen van belastingaangiften en het beoordelen van acquisities, desinvesteringen en liquidatie van bedrijfsonderdelen en/of joint ventures, evenals herstructureringsprogramma's en reorganisaties. Verdere taken van deze functie zijn het beoordelen van de fiscale consequenties van grensoverschrijdende activiteiten tussen bedrijfsonderdelen zoals interne verrekenprijzen, grensoverschrijdende activiteiten die leiden tot het op enigerlei wijze vestigen in het buitenland en wijzigingen in het aandeelhoudersbelang van juridische entiteiten. Het beleid in de fiscale functie richt zich op het realiseren en op lange termijn waarborgen van een optimale positie op het gebied van belastingen, in- en uitvoerrechten en accijnzen.

De investor relations-functie heeft als primaire taak het onderhouden van de contacten met (potentiële) aandeelhouders van DSM en de analisten die aandeelhouders adviseren. Het doel van deze functie is het geven van goede voorlichting aan beleggers en analisten over de ontwikkelingen bij DSM, waarbij er op wordt gelet dat relevante informatie gelijkelijk en gelijktijdig aan alle belanghebbenden wordt verschaft en voor hen toegankelijk is.

De assurantiefunctie heeft tot taak zorg te dragen voor een afgewogen balans tussen het zelf financieren van *hazardous risks* dan wel het overdragen daarvan aan externe verzekeraars, waarbij *cost efficiency* als leidraad geldt. Uitgangspunt is de filosofie van de onderneming met betrekking tot risicomanagement. Volgens die filosofie moet een concernbreed risicobewustzijn ertoe leiden dat inzicht wordt verkregen in de risico's waarmee een onderneming als

DSM kan worden geconfronteerd, en dat deze risico's worden beheerst, voorkomen en beperkt. Een verzekeringspolis wordt in dat licht gezien als een instrument dat in laatste instantie wordt gebruikt voor het beheersen van deze risico's. De beleidskeuze om wel of niet extern te verzekeren wordt mede bepaald door de omvang van de *risk exposure* in relatie tot de gangbare financiële parameters die voor een beursgenoteerde vennootschap relevant zijn en die tevens maatgevend zijn voor de hoogte van het eigen behoud dat de onderneming bereid is te dragen.

Alle DSM-onderdelen moeten hun resultaten periodiek rapporteren en voldoen aan de Corporate Requirements op het gebied van financiën en economie. Naleving van de eisen met betrekking tot financiële administratie en rapportage wordt iedere drie maanden bevestigd door middel van een schriftelijke verklaring ondertekend door het management. In de voorbereidingsfase wordt het jaarverslag eerst besproken door de Raad van Bestuur met de Audit-commissie van de Raad van Commissarissen en de externe accountant en daarna met de voltallige Raad van Commissarissen. Kwartaalcijfers worden besproken door de Raad van Bestuur, de Audit-commissie en de externe accountant. De onderneming hanteert een vast rooster voor de publicatie van de financiële resultaten.

Risico's

De belangrijkste risico's, dat wil zeggen de risico's waarvan wordt aangenomen dat zij de grootste potentiële gevolgen hebben voor de mate waarin de onderneming erin slaagt de strategische en operationele doelstellingen te vervullen, staan vermeld in het volgende overzicht, waar zij zijn voorzien van een asterisk. De lijst geeft tevens een overzicht van overige risico's die als potentieel belangrijk zijn aangemerkt. Op de website van DSM wordt de aard van al deze risico's beschreven. Bovendien wordt er in de jaarrekening vanaf pagina 131 informatie verschaft over financiële risico's.

Generieke risico's

- Macro-economische trends
- Algemene marktontwikkelingen
- Concurrentie uit lagekostenlanden*
- Politieke risico's
- Valutarisico's* en renterisico
- Risico's van derivaten die voor afdekkingsdoeleinden worden gebruikt

Strategische risico's

- Acquisities, desinvesteringen en joint ventures*
- Innovatie (nieuwe markten, producten en technologieën)*
- Vermogen om personeel aan te trekken en te behouden*
- Risico's met betrekking tot organisatie en cultuur*

Specifieke risico's

- Reputatierisico's
- Klantrisico's
- Risico's ten aanzien van productieprocessen
- Risico's ten aanzien van prijs en beschikbaarheid van grondstoffen en energie*
- Productaansprakelijkheidsrisico's
- Niet-verzekerbare risico's
- ICT-risico's
- Risico's ten aanzien van bescherming van intellectuele eigendommen*
- Projectrisico's
- Financiële risico's
- Pensioenrisico's
- Falend beheer

Zie www.dsm.com, onderdeel Governance. 

Voor het beheersen van alle genoemde risico's zijn strategieën bepaald en controlemaatregelen getroffen als onderdeel van het risicomanagement. Niettemin houden deze risico's een mate van onzekerheid in waardoor de werkelijke resultaten kunnen afwijken van prognoses. Verder kunnen er risico's zijn die de onderneming nog niet volledig heeft kunnen beoordelen of die momenteel van 'ondergeschikt' belang worden geacht, maar die later van wezenlijke invloed op de resultaten van de onderneming kunnen blijken te zijn. De systemen voor risicomanagement en interne controle van de onderneming zijn zodanig ingericht dat dit soort ontwikkelingen tijdig wordt onderkend en aangepakt, maar dit kan vanzelfsprekend nimmer met totale zekerheid gebeuren.