

Verslag van de Raad van Bestuur

2005 was voor DSM in veel opzichten een sterk jaar. De markten voor DSM-producten lieten over het algemeen een goede groei zien.



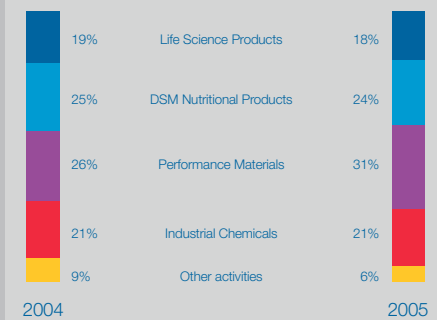
Financieel

netto-omzet en leveringen

x € miljoen	netto-omzet		leveringen	
	2005	2004	2005	2004
Life Science Products	1.479	1.484	1.531	1.582
DSM Nutritional Products	1.914	1.899	1.946	1.910
Performance Materials	2.447	2.007	2.459	2.013
Industrial Chemicals	1.687	1.570	1.899	1.747
Other activities	485	474	498	485
interne leveringen	-	-	-321	-303
Totaal doorlopende activiteiten	8.012	7.434	8.012	7.434
Beëindigde activiteiten	183	398	183	398
Totaal DSM	8.195	7.832	8.195	7.832

Omzet per kernactiviteit

excl. beëindigde activiteiten



bedrijfsresultaat plus afschrijvingen (EBITDA)

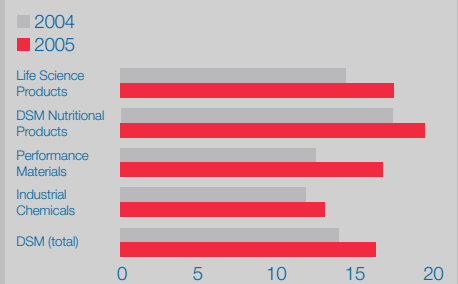
x € miljoen	2005	2004
Life Science Products	266	226
DSM Nutritional Products	376	330
Performance Materials	410	249
Industrial Chemicals	246	207
Other activities	-3	24
Totaal doorlopende activiteiten	1.295	1.036
Beëindigde activiteiten	16	31
Totaal DSM	1.311	1.067

bedrijfsresultaat (EBIT)

x € miljoen	2005	2004
Life Science Products	126	79
DSM Nutritional Products	252	202
Performance Materials	305	165
Industrial Chemicals	165	120
Other activities	-49	-20
Totaal doorlopende activiteiten	799	546
Beëindigde activiteiten	9	16
Totaal DSM	808	562

EBITDA / leveringen 2004 and 2005

excl. beëindigde activiteiten



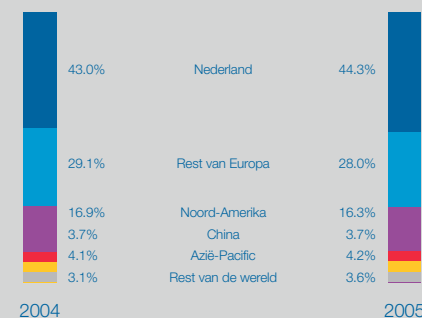
Markten

Eindmarkten



Omzet naar herkomst

excl. beëindigde activiteiten



Omzet naar bestemming

excl. beëindigde activiteiten



Belangrijkste ontwikkelingen in 2005

Strategie – terugblik en vooruitblik
 Corporate governance
 Veiligheid, gezondheid, milieu
 Human Resources
 Onderzoek en Ontwikkeling
 Intellectuele Eigendom
 ICT en e-Business
 Inkoop
 Macro-economie
 Financiële resultaten

Belangrijkste ontwikkelingen in 2005**Concernoverzicht**

2005 was voor DSM in veel opzichten een sterk jaar. De markten voor DSM-producten lieten over het algemeen een goede groei zien. Ondanks de hoge en sterk schommelende prijzen voor energie en olie, die in september nog een extra duw kregen van de orkanen in de VS, ontwikkelde de industriële productie in de voor DSM relevante sectoren zich op een gunstig niveau. De situatie in de Amerikaanse automobiellandbouw gaf echter enige reden tot zorg. De vraaggroei in Azië bleef onverminderd hoog, terwijl in Europa de economische groei nog achterliep bij die van de rest van de wereld, maar al wel tekenen van opleving vertoonde. Onder deze omstandigheden wist DSM met succes de in 2004 behaalde verkoopvolumes te consolideren, terwijl de marges toenamen dankzij een effectief prijsbeleid en de gunstige effecten van verscheidene kosten-beheersmaatregelen. De schommelingen op de valutamarkten waren in 2005 relatief beperkt.

De netto-omzet nam met bijna 5% toe tot € 8.195 miljoen. Dit is volledig toe te rekenen aan hogere verkoopprijzen, terwijl omzetvolumes gelijk bleven en de effecten van valutaschommelingen op de omzet en het netto-effect van overnames en desinvesteringen nagenoeg neutraal waren.

Het resultaat groeide significant in 2005. EBITDA nam toe met 23% tot € 1.311 miljoen en het bedrijfsresultaat nam toe tot € 808 miljoen – een stijging van 44% ten opzichte van 2004 – en was daarmee het hoogste bedrijfsresultaat in de geschiedenis van DSM, hoger nog dan het vorige record (€ 751 miljoen) dat in 2000 werd behaald. Daarbij dient te worden aangetekend dat de resultaten van 2000 vooral te danken waren aan een cyclische inkomstenpiek van de petrochemische activiteiten, terwijl de resultaten van 2005 voor het grootste deel betrekking hebben op specialty-activiteiten. De intrinsieke kwaliteit van DSM's huidige winstprofiel is zonder twijfel van een hoger niveau dan ten tijde van het vorige record. In 2005 droegen alle clusters bij aan deze resultaatverbetering. DSM creëerde substantieel waarde met een CFROI die met 9,1% duidelijk de WACC oversteeg.

Overzicht per cluster

In de farma-gerelateerde activiteiten van het Life Science Products cluster viel een duidelijke rendementsverbetering te noteren, dankzij de effecten van herstructureringsprojecten die waren uitgevoerd als antwoord op de ongunstige marktomstandigheden voor zowel contractproductie (*custom manufacturing*) als anti-infectiva. In beide markten stabiliseerden de marktcondities zich min of meer. Er zullen verdere winst-verbeteringsmaatregelen nodig zijn om de gewenste rendementsniveaus te bereiken. Daarbij hoort onder meer de voltooiing van lopende herstructureringsprocessen bij DSM Anti-Infectives en op de locatie Linz (Oostenrijk) en een verdere rationalisatie van de productie binnen DSM Pharmaceutical Products. Daarnaast wordt gewerkt aan het opzetten van samenwerkingsverbanden met North China Pharmaceuticals Corporation. Met dit project werd in 2005 significante voortgang geboekt.

In het voedinggerelateerde segment van het Life Science Products cluster boekte DSM Food Specialties wederom sterke resultaten, dankzij de innovatieve portfolio die door deze businessgroep is ontwikkeld. De succesvolle verkoop van de benedengemiddeld presterende activiteiten van DSM Bakery Ingredients droeg bij aan een verbetering van het totale resultaat van dit cluster, met een totale EBITDA-marge (EBITDA / omzet) van 18,0% voor de doorlopende activiteiten in 2005, tegenover 15,2% in 2004.

DSM Nutritional Products wist in 2005 verdere verbetering te boeken ten opzichte van het toch al sterke jaar 2004. De omzetgroei was beperkt doordat het netto-effect van autonome volumegroei vrijwel teniet werd gedaan door de effecten van voortdurende prijsdruk voor een aantal van de meer volwassen producten in de portfolio. Het resultaat verbeterde echter verder, dankzij een steeds betere productmix en de verlaging van de kostenniveaus als gevolg van de maatregelen die in het kader van het VITAL-programma waren genomen. Er werden onder meer belangrijke stappen genomen om de positie van vitamine C structureel te versterken door de productie te concentreren op de locatie in Schotland (Verenigd Koninkrijk) en de fabriek in New Jersey (VS) te sluiten. De concurrentiepositie van dit basisproduct zal verder worden versterkt wanneer de voorgenomen samenwerking met North China Pharmaceutical Group Corporation

(NCPC) in China in werking treedt. Behalve aan het verbeteren van de bedrijfsefficiëntie werd ook hard gewerkt aan het ontwikkelen van innovatieve, klantspecifieke formuleringen en nieuwe ingrediënten voor de verschillende marktsegmenten waarin DSM Nutritional Products actief is.

De totale EBITDA-marge uit de doorlopende activiteiten van DSM Nutritional Products bedroeg in 2005 19,6%, tegenover 17,4% in 2004.

Het Performance Materials cluster behaalde in 2005 zeer goede resultaten. Van de totale omzetgroei van 22% ten opzichte van het vorige jaar was 12% het gevolg van de inlijving van NeoResins, dat begin februari 2005 werd overgenomen en nu deel uitmaakt van de businessgroep DSM Coating Resins. Tevens werd eind 2005 de Chinese harsenfabrikant Syntech overgenomen.

Het resultaat van het Performance Materials cluster groeide verder dankzij de goede vraag naar DSM-producten, waardoor substantieel betere marges werden behaald ondanks de over het algemeen hoge en sterk fluctuerende grondstofprijzen. De totale productmix verbeterde dankzij de sterke groei van met name de door DSM zelf ontwikkelde producten zoals Dyneema®, verschillende engineering plastics en speciale typen composietharsen. Daarnaast droegen ook de voortdurende inspanningen om de bedrijfsprocessen te stroomlijnen in het kader van het Operational Excellence-programma en de succesvolle herstructurering van DSM Elastomers duidelijk bij aan de sterke prestaties van dit cluster. De totale EBITDA-marge uit doorlopende activiteiten die in 2005 werd gerealiseerd bedroeg 16,8%, tegenover 12,4% in 2004.

Verslag van de Raad van Bestuur

Strategie – terugblik en vooruitblik

Ook het cluster Industrial Chemicals liet in 2005 sterk verbeterde resultaten zien, dankzij gunstige marktomstandigheden voor vezelgrondstoffen en meststoffen. De overwegende krapte in deze markten zorgde voor goede marges, ondanks de hoge en sterk fluctuerende grondstofprijzen. De resultaten voor vezelgrondstoffen werden in de tweede helft van 2005 gedrukt door de langdurige stop van de caprolactam-fabriek in Nanjing (China) die nodig was in verband met bouwwerkzaamheden voor de geplande verdubbeling van de capaciteit van de fabriek tot 140.000 ton/jaar. DSM Melamine had te kampen met enig overaanbod op de wereldmarkten, waardoor de hoge grondstofprijzen niet geheel konden worden doorberekend aan de markt en de businessgroep een duidelijk minder jaar beleefde. Dat was met name het geval in de VS, vooral als gevolg van de hoge prijzen van aardgas en ammoniak aldaar. DSM Agro presteerde beter dan in het reeds sterke jaar 2004, vooral dankzij hoge prijzen voor meststoffen.

Financiële resultaten

DSM's financiële positie bleef solide in 2005. De belangrijkste kredietbeoordelaars handhaafden hun A-rating, waarbij Moody's in mei 2005 zijn toekomstverwachting enigszins naar boven bijstelde tot 'Stabiel'. De nettoschuld bedroeg ultimo 2005 € 832 miljoen (€ 339 miljoen ultimo 2004), waarmee de verhouding tussen nettoschuld en totaal eigen vermogen op 13% kwam.

DSM genereerde met zijn bedrijfsactiviteiten in 2005 een gezonde stroom middelen uit operationele activiteiten van in totaal € 693 miljoen, wat neerkomt op 11,8% van de netto-omzet.

De investeringen (exclusief acquisities) bedroegen € 401 miljoen (2004: € 348 miljoen) en lagen volgens plan beneden het niveau van de afschrijvingen (€ 503 miljoen). Belangrijke investeringsprojecten waren onder meer de uitbreidingen van de fermentatiecapaciteit voor arachidonzuur bij DSM Food Specialties in Italië en de VS, de bouw van nieuwe productielijnen voor Dyneema® en Dyneema®UD op de locatie Greenville in de VS, uitbreiding van de fabriek voor steriele formuleringen op dezelfde locatie, nieuwe fabrieken voor verschillende technische kunststof-materialen op locaties in Nederland en de verdubbeling van de capaciteit van de caprolactamfabriek in Nanjing (China).

Acquisities (vooral NeoResins) en desinvesteringen (vooral DSM Bakery Ingredients en Styreen-Butadieen-Rubber (SBR)) resulteerden per saldo in een netto uitgaande kasstroom van € 372 miljoen in 2005.

Vanwege de gunstige ontwikkeling van de prijs van het aandeel DSM besloot DSM in augustus 2005 het aandeel te splitsen in de verhouding twee nieuwe aandelen voor één oud aandeel. De winst per aandeel exclusief bijzondere posten in 2005, berekend voor het gehele jaar op basis van de aandelen-splitsing, nam toe tot € 2,87, tegenover € 2,09 in 2004. DSM betaalde zijn aandeelhouders in totaal € 183 miljoen aan dividend uit. De financiële markten wisten de prestaties van DSM te waarderen. Dit leidde in 2005 tot een stijging van de koers van het aandeel DSM van 45%. Daarmee presteerde het aandeel duidelijk beter dan de gemiddelden op de aandelenmarkten. Met een Total Shareholder Return (TSR) van 49% presteerde het DSM-aandeel ook beter dan de gemiddelde TSR van DSM's referentiegroep van Europese chemische bedrijven, die uitkwam op 33%.

Strategie – terugblik en vooruitblik

Evaluatie van Vision 2005

Eind 2005 legde DSM de laatste hand aan de uitvoering van de strategie *Vision 2005: Focus and Value*. De primaire doelstelling van deze strategie was het transformeren van de overwegend op chemische commodities georiënteerde onderneming die DSM in 2000 was tot een vooraanstaande multi-specialty player. DSM wilde versneld groeien in life science-producten en hoogwaardige materialen en een stabielere winstgroei realiseren. De doelstellingen van de in september 2000 geformuleerde *Vision 2005*-strategie werden grotendeels gerealiseerd.

- **Terugtrekking uit petrochemie en versnelde groei van activiteiten op het gebied van life science-producten en hoogwaardige materialen tot zo'n 80% van de omzet**
M&A-activiteiten vormden een cruciaal onderdeel van het transformatieproces en werden zorgvuldig gepland en in stappen uitgevoerd. In 2001 verkocht DSM zijn winstrechten in Energie Beheer Nederland (deelnemingen in gas- en olieopsporingsactiviteiten) aan de Nederlandse staat en in 2002 werden de petrochemische activiteiten verkocht

aan SABIC. Met de totale opbrengst van deze transacties, € 3,2 miljard netto, financierde DSM onder meer de acquisitie van de divisie Vitamins & Fine Chemicals van Roche in september 2003 (€ 1,75 miljard). De divisie werd omgedoopt tot DSM Nutritional Products en succesvol geïntegreerd in de DSM-organisatie door middel van het transformatie- en integratieproject *VITAL*, terwijl het rendement van de activiteiten structureel werd verbeterd en de organisatie werd klaargemaakt voor verdere groei. Een vierde M&A activiteit was de acquisitie van harsenproducent NeoResins (€ 523 miljoen) in februari 2005 met het oog op een uitbreiding van de coatingharsenportfolio in het cluster Performance Materials. Andere wijzigingen in de portfolio betroffen de acquisitie van Catalytica in de tweede helft van 2000 en de verkoop van DSM Engineering Plastic Products in 2001, van DSM Bakery Ingredients (exclusief Baking Enzymes) in 2005 en van de styreen-butadieen-rubber-activiteiten (SBR), eveneens in 2005. Als gevolg van de transformatie van de portfolio was in 2005 bijna 80% van de omzet van DSM afkomstig van activiteiten op het gebied van life science-producten en hoogwaardige materialen.

- **Stabieler en hogere winsten**
De cashflow (EBITDA) was in de economisch moeilijke periode 2001-2003¹ wel stabiel, echter op een te laag niveau, maar vertoonde een gestage stijging in 2004 en 2005, dankzij het positieve effect van de acquisitie van DSM Nutritional Products en NeoResins in combinatie met duidelijke verbeteringen bij andere activiteiten.
- **Operational Excellence**
Naast de overname-activiteiten in het kader van de *Vision 2005* strategie heeft ook een groot aantal Operational Excellence-projecten en kostenmaatregelen duidelijk bijgedragen aan de hogere winstgevendheid in 2004 en 2005. DSM startte zijn Operational Excellence-programma om de verschillende bedrijfsprocessen (inkoop, productie, verkoop) soepeler en kostenefficiënter te laten verlopen. Voor het optimaliseren van bedrijfsprocessen die met productie te maken hebben is het Manufacturing Excellence-

¹ Exclusief de in 2002 verkochte petrochemische activiteiten.

Belangrijkste ontwikkelingen in 2005
Strategie – terugblik en vooruitblik
 Corporate governance
 Veiligheid, gezondheid, milieu
 Human Resources
 Onderzoek en Ontwikkeling
 Intellectuele Eigendom
 ICT en e-Business
 Inkoop
 Macro-economie
 Financiële resultaten

programma ontwikkeld. Manufacturing Excellence verhoogt de effectiviteit en professionaliteit van alle uitvoerende activiteiten, onderhoudswerkzaamheden en projecten in de productieomgeving. Het programma is met name binnen het cluster Industrial Chemicals en bij DSM Nutritional Products succesvol geïmplementeerd. Bij andere clusters en clusteronderdelen is het programma inmiddels ook gestart en zal het in 2006/2007 worden afgerond.

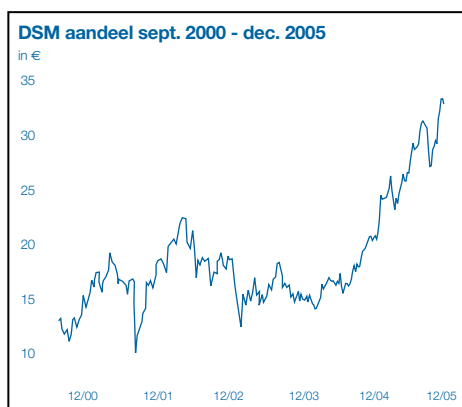
De portfolioverschuiving en de vele Operational Excellence-projecten hebben DSM's winstprofiel aanzienlijk verbeterd. Tijdens het gehele transformatieproces heeft DSM zijn financiële basis verder versterkt. De A-rating voor kredietwaardigheid van de grote ratingbureaus werd steeds behouden.

- Omzet rond €10 miljard in 2005

Terugkijkend op *Vision 2005: Focus & Value* mag gesteld worden dat DSM deze strategie met succes ten uitvoer heeft gebracht. De doelstelling van een omzet van €10 miljard bleek niet haalbaar te zijn vanwege de zwakke economische omstandigheden in 2001-2003 en de substantiële verzwakking van de dollar, die niet in die mate voorzien waren in de strategische scenario's die in 2000 waren opgesteld. DSM gaf de voorkeur aan kwaliteit boven kwantiteit en heeft daarom niet 'extra omzet gekocht' om deze doelstelling te bereiken.

- Verdubbeling van de beurswaarde

De aandeelhouders hebben geprofiteerd van dit beleid van 'kwaliteit boven kwantiteit': in de *Vision 2005*-periode verdubbelde de prijs van het aandeel DSM en bedroeg de Total Shareholder Return 215%.



Nieuwe strategie: *Vision 2010 – Building on Strengths*

In oktober 2005 presenteerde DSM zijn nieuwe strategie voor de komende vijf jaar: *Vision 2010 – Building on Strengths*. Deze strategie was het resultaat van de *Corporate Strategy Dialog*, een proces waarin gedurende twaalf maanden een diepgaande analyse werd gemaakt van de wereldwijde economische en maatschappelijke trends en omstandigheden, technologische ontwikkelingen, prijsscenario's voor energie en grondstoffen, gedifferentieerde groei in de diverse geografische regio's en eindmarkten, factoren die van invloed zouden kunnen zijn op DSM's portfolio en de vier kerngebieden van DSM (voeding, farma, hoogwaardige materialen en industriële chemicaliën).

De analyses in het kader van deze studie leverden een aantal heldere conclusies op. De 'outside-in' analyses toonden aan dat DSM er rekening mee moet houden dat de prijzen van de verschillende grondstoffen zich ongelijk zullen ontwikkelen. Terwijl de prijzen voor grondstoffen op basis van olie hoog zullen blijven, gaan de kosten van grondstoffen op biologische basis (zoals suiker en melasse) naar verwachting verder omlaag. Daardoor zal productie op basis van fermentatie – een van de technologieën op het terrein van *witte biotechnologie* – in de toekomst concurrerender worden.

Demografische trends in combinatie met economische ontwikkelingen in opkomende economieën (zoals China, India, Rusland en Brazilië) leveren bedreigingen op, maar ook kansen. Voor ongeveer 35% van DSM's huidige portfolio bieden deze snel groeiende economieën, met een sterk stijgende koopkracht van de middenklasse, interessante groeimogelijkheden. Concurrentie van lagekostenlanden levert bedreigingen op voor de concurrentiepositie van zo'n 25% van DSM's activiteiten. De markten in ontwikkelde landen blijven interessant, maar daar liggen de kansen vooral op het gebied van innovatie. Voor 40% van DSM's activiteiten is de impact van lagekostenlanden neutraal. Het gaat daarbij vooral om producten die voor lokale markten worden geproduceerd (zoals kunstmest) en producten waarvoor de marktdrempel zeer hoog is vanwege de aanwezigheid van specifieke technologische posities en innovatieve producten die octrooi-bescherming genieten.

Verder heeft uitgebreide analyse van wereldwijde megatrends op maatschappelijk en technologisch gebied een aantal veelbelovende innovatieterreinen opgeleverd waar aantrekkelijke mogelijkheden liggen voor de toekomst: gezondheid & ziektepreventie (gezonde voeding, farma en persoonlijke verzorging), duurzame en schone grondstoffen (bijvoorbeeld productie op basis van gisting en ecovriendelijke coatingtechnologieën), en materialen met geavanceerde eigenschappen (met name op de markt voor technische materialen en coatings).

De 'inside-out' analyses gaven aan dat DSM twee wegen moet bewandelen om verder te groeien en de kwaliteit van zijn portfolio te verbeteren: streven naar versnelde groei van de activiteiten waarmee de onderneming een leidende specialypositie inneemt en versterking van het specialy-karakter van de portfolio, ondersteund door daarop gerichte acquisities. DSM moet zich door de markt laten leiden bij het intensiveren van zijn inspanningen op het gebied van innovatie. Dit zal worden gerealiseerd door elf geselecteerde projecten te versnellen, via een actief beleid voor ontwikkeling van nieuwe business in een *open innovatiemodel* en door te gaan werken aan innovatie voor zorgvuldig geselecteerde *Emerging Business Areas* om te profiteren van de kansen op de middellange tot lange termijn in de drie bovengenoemde sleutelgebieden voor innovatie.

DSM moet de geografische spreiding van zijn activiteiten verbeteren om de huidige onbalans tussen omzet naar herkomst en omzet naar bestemming te verminderen. Deze onbalans is onwenselijk omdat DSM's resultaten daardoor gevoeliger zijn voor koersschommelingen en omdat er toenemende concurrentiedruk van bepaalde producten uit lagekostenlanden door ontstaat. Door in te spelen op de groeiende vraag in opkomende economieën en door productieactiviteiten uit te breiden naar lagekostenlanden waar dat zinvol is, zullen de geografische spreiding en de concurrentiepositie verbeteren.

Verslag van de Raad van Bestuur

Strategie – terugblik en vooruitblik – Corporate governance

Vier Emerging Business Areas (EBA's):

Biomedische Materialen Een toename van chronische ziekten, een stijgende behoefte aan therapieën op maat en een groeiend aantal raakvlakken tussen de technologieën op het gebied van farma, voeding en materialen vormen de achtergrond voor de selectie van deze EBA. Dymeema® Purity – een eerste voorbeeld op dit gebied – is een speciaal voor producenten van medische hulpmiddelen ontwikkelde hoogwaardige polyetheenvezel die wordt toegepast in implantaten. Toekomstige innovaties in deze EBA betreffen medicijnafgiftesystemen en coatings voor stents waarbij nanotechnologie wordt toegepast. In deze niche-segmenten, die gekenmerkt worden door veeleisende toepassingen en een hoge toegevoegde waarde, kan geavanceerde polymeertechnologie oplossingen verschaffen die beter voldoen dan metalen en keramische materialen.

Speciale Verpakkingen De factoren die hebben geleid tot de keuze van deze EBA zijn een toenemende aandacht voor de kwaliteit van voeding, een sterkere interactie tussen producten en verpakkingen en aangekondigde aanpassingen in wet- en regelgeving. DSM gaat innovatieve verpakkingen ontwikkelen, bijvoorbeeld verpakkingoplossingen voor voedingsproducten, met innovatieve barrière-eigenschappen (om het product vers te houden of bepaalde geuren af te geven) en met de mogelijkheid om de geschiedenis van het product na te gaan.

Voeding op maat Bij deze EBA bouwt DSM voort op zijn sterke competenties op het gebied van voeding, voedingsmiddelen en biotechnologie. Voeding op maat betekent dat op basis van wetenschappelijke gegevens bepaalde gezondheidsrisico's worden aangepakt door het aanbieden van speciaal ontwikkelde voedingsproducten die zijn toegesneden op het genetische profiel van de individuele consument en andere factoren, zoals leeftijd en levensstijl. Op deze wijze kunnen gezondheid en welzijn worden bevorderd, terwijl het risico van bepaalde gezondheidsproblemen kan worden verminderd. DSM is reeds betrokken bij deze trend naar voeding op maat via een deelname in een startende onderneming in Amerika die zich bezighoudt met het ontwikkelen en commercialiseren van genetische tests voor gezondheids- en welzijnsadviezen op maat.

Witte Biotechnologie/ Industriële Biotechnologie Met deze EBA gaat DSM de toepassing van door de natuur aangereikte hulpmiddelen – zoals micro-organismen en enzymen – voor de productie van (fijn)chemicaliën, materialen en brandstoffen uit hernieuwbare bronnen verder bevorderen. Dankzij het steeds grotere verschil in kostprijzen tussen koolwaterstoffen en koolhydraten als basismaterialen en dankzij verdere ontwikkelingen in wetenschap en technologie zal Witte Biotechnologie een concurrerend alternatief worden in een groeiende reeks toepassingen, waaronder voedingsingrediënten, fijnchemicaliën maar ook hoogwaardige materialen en basischemicaliën. DSM zal zich concentreren op kansen waar Witte Biotechnologie het mogelijk maakt om processen drastisch te verbeteren vergeleken met de chemische technologieën.

Operational Excellence blijft een kritische succesfactor omdat kostenefficiëntie een belangrijke rol blijft spelen in veel van onze activiteiten. Daarom moet DSM de huidige inspanningen op de diverse gebieden van effectieve kostenbeheersing en standaardisatie van bedrijfsprocessen krachtig voortzetten en uitbouwen.

De algehele conclusie is dat DSM een sterke basis heeft waarop verder gebouwd kan worden en in staat is om de kansen te grijpen en de uitdagingen van de toekomst het hoofd te bieden. Dat is de reden waarom het nieuwe strategieprogramma *Vision 2010 – Building on Strengths* wordt genoemd.

Doelstellingen

DSM's nieuwe strategie richt zich op versnelde winstgevendende en innovatieve groei van de specialties portfolio. De algehele doelstelling van *Vision 2010* is sterke waardecreatie, die langs drie wegen bereikt moet worden:

1. Marktgedreven groei en innovatie

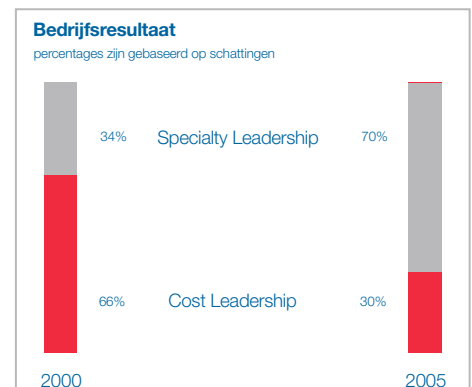
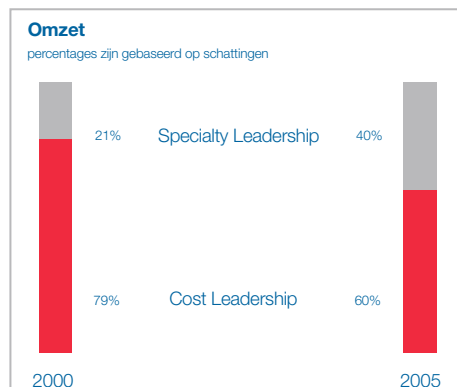
DSM wil op basis van bestaande leidende posities zijn omzet verhogen in vier *Emerging Business Areas*: voeding op maat, speciale verpakkingen, biomedische materialen en witte/industriële biotechnologie. Deze groei zal versneld worden door innovatie in deze doelmarkten.

DSM wil ook het aandeel van specialty-producten in zijn portfolio vergroten. In dit verband is de definitie van specialties aangescherpt. Terwijl onder *Vision 2005* alle activiteiten op het gebied van life science-producten en hoogwaardige materialen als specialty werden aangemerkt, zal de term specialty vanaf 2006 gereserveerd worden voor activiteiten waarin DSM een leidende positie inneemt qua product, toepassing of productie op basis van klantspecificaties. Op basis van deze aangescherpte definitie

vormen de huidige 'specialty leadership'-activiteiten 40% van DSM's totale portfolio, tegenover 60% aan producten die voornamelijk op basis van prijs of kosten concurreren.

In de periode tot 2010 wil DSM zijn specialties portfolio (volgens de nieuwe definitie) uitbreiden van de huidige 40% van de omzet naar 50-60%. Winstgevendende groei door concentratie op specialty leadership-activiteiten, innovatie en geografische groei moet leiden tot een onderliggende omzet-groei van 3-5% per jaar (inclusief kleine acquisities), waarbij de omzet binnen deze grenzen toeneemt naarmate de tijd vordert. Hierbij wordt uitgegaan van een bepaald economisch scenario: een constante koersverhouding tussen euro en dollar van 1,20, een olieprijs van \$ 50 per vat, gemiddelde groeicijfers voor het BNP in de diverse regio's en een verhouding tussen vraag en aanbod die over het algemeen in evenwicht is. Bovendien wordt in dit scenario geen rekening gehouden met ingrijpende wijzigingen in het activiteitsveld van DSM via fusies en/of acquisities. Autonome groei zal worden aangevuld met selectieve acquisities op het gebied van voeding en hoogwaardige materialen.

Om innovatie een impuls te geven zullen aanzienlijke extra middelen worden ingezet. Zo'n 250 nieuwe medewerkers zullen worden aangenomen voor speciale businessgestuurde innovatieteams. Er zal gemiddeld € 50 miljoen per jaar extra worden besteed aan innovatie (€ 30 miljoen in 2006, oplopend tot € 70 miljoen in 2010). Ongeveer 15% van de investeringsmiddelen zal worden gebruikt voor kleinere acquisities, en de innovatie-infrastructuur in DSM's voornaamste researchcentra zal naar een hoger niveau worden gebracht. In 2010 wil DSM tot € 1 miljard omzet genereren op basis van deze geïntensiverde innovatie-inspanningen.



Belangrijkste ontwikkelingen in 2005
Strategie – terugblik en vooruitblik
Corporate governance
 Veiligheid, gezondheid, milieu
 Human Resources
 Onderzoek en Ontwikkeling
 Intellectuele Eigendom
 ICT en e-Business
 Inkoop
 Macro-economie
 Financiële resultaten

2. Uitbreiding in opkomende economieën

DSM wil verder werken aan een evenwichtige spreiding van zijn activiteiten over de wereld door de internationalisatie van zijn productie-activiteiten en personeel te versnellen.

Bij de uitvoering van *Vision 2005* heeft DSM een snelle internationalisatie ondergaan, zowel op personeelsgebied als op het gebied van productieactiviteiten. In de komende jaren zal deze internationalisatie geïntensiverd worden. Op basis van de kansen die de onderneming ziet, zoals de groei van de vraag in geselecteerde opkomende economieën, heeft DSM besloten de op groei gerichte inspanningen in deze veelbelovende regio's aanzienlijk uit te breiden. Uitbreiding in geselecteerde opkomende economieën zal er ook toe bijdragen dat er een beter evenwicht ontstaat tussen omzet naar herkomst en omzet naar bestemming. Bij het beoordelen van investeringsvoorstellen zal DSM rekening houden met deze twee elementen. In China, waar DSM de laatste jaren zeer actief is geweest, verwacht de onderneming de omzet te verdubbelen tot ruim \$ 1 miljard per jaar in 2010.

3. Operational Excellence

DSM blijft gebruikmaken van zijn sterke capaciteiten op het gebied van Operational Excellence om de concurrentiepositie van zijn activiteiten op het gebied van kosten te handhaven dan wel te verbeteren.

In de afgelopen vijf jaar heeft DSM met succes nieuwe programma's op het gebied van Operational Excellence geïntroduceerd en uitgevoerd. Tot nu toe is daarbij vooral aandacht geschonken aan standaardisering van bedrijfsprocessen op het gebied van productie, orderverwerking, financiële administratie, kostentoerekening en ICT-infrastructuur. Deze programma's worden verder uitgebreid naar andere onderdelen van DSM's portfolio. Er worden nieuwe initiatieven voorzien op het gebied van inkoop en prospect-to-order / pricing excellence processen. DSM zal ook voortdurend aandacht blijven besteden aan productiviteitsverbetering.

Duurzaamheid

Duurzaamheid raakt de kern van alle DSM-activiteiten. DSM heeft twee jaar achtereen de eerste plaats behaald in de chemiesector van de Dow Jones Sustainability World Index en heeft dus een koppositie te verdedigen. Er is vastgesteld op welke gebieden DSM zich verder willen verbeteren. DSM wil zijn topposities met betrekking tot veiligheid, gezondheid en milieu behouden en heeft op deze gebieden nieuwe, ambitieuze doelstellingen geformuleerd in het kader van de nieuwe strategie. DSM wil zich inspannen om de eco-efficiency van zijn activiteiten te vergroten en geleidelijk meer hernieuwbare grondstoffen te gaan gebruiken voor zijn producten. Bovendien wil DSM met de *Emerging Business Area* Witte Biotechnologie gebruikmaken van de mogelijkheden die biotechnologie biedt om nieuwe producten en schonere en efficiëntere industriële processen te ontwikkelen. Daarnaast wordt gestreefd we naar verdere diversiteit en internationalisatie van het personeel.

Organisatiemodel

Om het potentieel van de verschillende businessgroepen ten volle te benutten zal het huidige organisatiemodel worden aangepast aan de *Vision 2010* strategie. De activiteiten voor de farmaceutische industrie worden ondergebracht in een nieuw Pharma cluster en de activiteiten van DSM Nutritional Products en DSM Food Specialties worden gecombineerd in een nieuw Nutrition cluster. Performance Materials en Industrial Chemicals blijven als clusters bestaan. Innovatie zal worden verankerd op clusterniveau, en DSM gaat tevens op concernniveau een DSM Innovation Center opzetten. Deze organisatie zal het innovatieproces in de verschillende businesses ondersteunen. Het Innovation Center zal leiding geven aan de *Emerging Business Area*-programma's en bovendien zullen de afdeling Corporate Technology en de activiteiten van DSM op het gebied van licentiëring, venturing en intellectuele eigendom er in ondergebracht worden.

Waardecreatie

DSM verwacht dat *Vision 2010 – Building on Strengths* tot aanzienlijke waardecreatie zal leiden. DSM heeft zich ten doel gesteld meer waarde te creëren dankzij een hogere winstgevendheid van zijn activiteiten. DSM mikt op een CFROI (Cash-Flow Return on Investment) in de *Vision 2010* periode die meer dan 50 basispunten (0,5%) uitstijgt boven de jaarlijkse gewogen gemiddelde kapitaalkosten (WACC).

DSM zal margedoelstellingen hanteren voor de verschillende clusters. De nieuwe groepering van activiteiten maakt het mogelijk om specifiekere doelen te stellen ten aanzien van de EBITDA-marge (EBITDA/omzet) per cluster:

- Nutrition: > 18%
- Pharma: > 18%
- Performance Materials: ≥ 16%
- Industrial Chemicals: ≥ 14% (gemiddeld over de cyclus)

Door deze doelstellingen voor waardecreatie te verwezenlijken, wil DSM een Total Shareholder Return realiseren die uitstijgt boven het gemiddelde van de referentiegroep².

Corporate Governance

Governance

De algemene kenmerken van DSM's besturingsmodel worden verderop in dit jaarverslag beschreven in het hoofdstuk *Corporate Governance*, *Risicomanagement en Internal Control* (pagina 67). In 2005 vielen er verscheidene ontwikkelingen te noteren met betrekking tot corporate governance bij DSM, al was het in dit opzicht een minder bewogen jaar dan 2004, toen de nieuwe Nederlandse corporate governance code werd gepubliceerd.

In april 2005 besprak de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de manier waarop DSM de Nederlandse corporate governance code (de Code) in praktijk brengt. Bij de rechtstreekse benoeming van nieuwe leden van de Raad van Commissarissen en een nieuw lid van de Raad van Bestuur werden de relevante bepalingen van de Code in acht genomen. Verder werd een uitgewerkt beloningsbeleid voor leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur voorgelegd aan de Aandeelhoudersvergadering en goedgekeurd. Ook werden de notulen van de Aandeelhoudersvergadering in 2005 online gepubliceerd via het internet. De Stichting Prioriteit Vision 2005 werd ontbonden omdat haar doel, een ordelijke uitvoering van de overeengekomen strategie *Vision 2005*, was verwezenlijkt.

² Deze groep bestaat uit AkzoNobel, BASF, CIBA, Clariant, Danisco/Genencor, Degussa, EMS Chemie, ICI, Lanxess, Lonza, Novozymes, Rhodia en Solvay.

De *internal control* werd in 2005 versterkt door een herziening van de Corporate Requirements en een grondig en gedetailleerd implementerings- en nalevingsprogramma via het zogeheten *True Blue* project. In dit project ondersteunden *flying squads* van experts op het gebied van processen en *internal control* de businessgroepen bij het introduceren en implementeren van de herziene Corporate Requirements.

In lijn met de criteria van onafhankelijkheid liep de functietermijn van een van de hoofdaccountants voor DSM binnen Ernst & Young af. De verantwoordelijkheden van deze functionaris zijn inmiddels overgedragen aan een collega die nog niet bij de DSM-account betrokken is geweest.

Het eerste jaar waarin DSM Alert – de klokkenluidersregeling – operationeel was, leverde een beperkt aantal (twaalf) rapportages van misstanden op. Enkele hiervan werden meteen opgelost door meer informatie te verschaffen, enkele voldeden niet aan de criteria en enkele leidden tot correctieve maatregelen.

Risicomanagement

De Raad van Bestuur 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 concerndoelstellingen en kunnen belangrijke fouten of verliezen, gevallen van fraude of handelingen in strijd met wet- en regelgeving nooit geheel voorkomen.

Op basis van deze activiteiten en de gegevens die in de Risicomanagement-paragraaf (zie pagina 72) beschreven staan, meent de Raad van Bestuur naar beste weten en met een redelijke mate van zekerheid (*reasonable assurance*) te kunnen stellen dat het interne systeem voor risicobeheersing en controle van DSM in het verslagjaar 2005 effectief is geweest.

Een essentieel onderdeel van het besturen van een onderneming is het verschaffen van duidelijkheid over de strategische richting en doelstellingen, die als kompas

en leidraad fungeren voor alle onderdelen van de organisatie. De Raad van Bestuur beschouwt daarom de ontwikkeling van *Vision 2010* als een belangrijk onderdeel van de activiteiten ter beheersing van het ondernemingsrisico. De drie voornaamste risico's die in de Corporate Risk Assessment van 2004 werden onderkend vormden ook input voor het strategieproces:

- Het binnendringen van DSM-markten door lagekostenproducenten uit China.
- De capaciteiten van de onderneming op het gebied van innovatie.
- De beschikbaarheid van een voldoende aantal hooggekwalificeerde managers en professionals.

In *Vision 2010* is aan deze risico's aandacht besteed. Er zijn speciale acties en targets geformuleerd voor de Chinese markt en de overige opkomende economieën, er wordt een Innovation Center opgezet om de effectiviteit van de onderneming op het gebied van innovatie veilig te stellen, en er zijn omvangrijke programma's in gang gezet om ervoor te zorgen dat de onderneming kan beschikken over de mensen en organisatorische middelen om de nieuwe strategie te kunnen uitvoeren.

Bovendien ging het strategische proces vergezeld van een hernieuwde risicoanalyse op concernniveau. Daarbij kwamen twee generieke risico's aan het licht die inherent zijn aan *Vision 2010*:

- De werkelijke economische ontwikkelingen kunnen verschillen van het economische scenario waarvan is uitgegaan bij het bepalen van de strategie. Dit kan de financiële resultaten beïnvloeden en kan ertoe leiden dat de realisatie afwijkt van de doelstellingen.
- De resultaten van DSM's verhoogde inspanningen op het gebied van innovatie zijn mede afhankelijk van het vermogen de ontwikkelingen in de relevante markten te signaleren en goed op die marktontwikkelingen in te spelen. Daarom moeten de inspanningen op het gebied van markt intelligence worden verhoogd en moeten de marktgerichtheid en klantgerichtheid worden versterkt.

Uiteraard zal voor alle onderdelen van DSM's besturingskader en het systeem voor Risicomanagement en Internal Control worden bekeken of ze in lijn zijn met de nieuwe strategie en het nieuwe businessmodel.

DSM heeft de implementatie van de herziene Corporate Requirements voortvarend voortgezet, omdat deze de basis vormen voor goed risicomanagement en interne controle in de werkmaatschappijen. Voor de financiële en strategische processen waren aan het begin van het jaar al Requirements beschikbaar, terwijl daarnaast in een speciaal programma de herziene Requirements op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu en juridische zaken werden geïmplementeerd. Deze laatste programma's liepen het hele jaar door.

In 2005 lag de nadruk op de Requirements ten aanzien van de goederen- en geldstromen binnen DSM. Daaronder vallen de Requirements ten aanzien van de processen op het gebied van inkoop, productie en marketing en verkoop, en tevens de processen op het gebied van *demand chain planning* en financiële controle. Verder horen daarbij de Unit Risk Management Requirements, waarin wordt aangegeven hoe de verschillende bedrijfsonderdelen hun risicomanagement vorm moeten geven en welke risicoanalyses daarvoor moeten worden uitgevoerd. Ten slotte omvat het intern besturingskader ook een gedeelte van de Requirements voor een aantal ondersteunende functies (human resources, juridische zaken, ICT en beveiliging). De selectie is zodanig dat voor de goederen- en geldstromen van de primaire processen de risicomanagement- en controleaspecten afgedekt zijn, inclusief de integriteit van de bijbehorende *master data*, de transparantie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de beveiliging van informatie.

In het *True Blue*-project ondersteunden *flying squads* van experts op het gebied van processen en *internal control* de grotere onderdelen van de meeste businessgroepen bij het introduceren van de Requirements. De teams hielpen de bedrijfsonderdelen bij het nog strakker in kaart brengen van hun bedrijfsprocessen, het scherper definiëren van rollen en verantwoordelijkheden en het aanscherpen van functiescheidingen. In bedrijfs-onderdelen die al waren overgegaan op de standaard DSM ERP-omgeving of die op het punt stonden deze omgeving te implementeren werd de standaard-functionaliteit die in het systeem beschikbaar is, bijvoorbeeld voor het beschrijven van processen, het verzorgen van opleidingen ten aanzien van die processen en het verifiëren van autorisaties, ten volle benut.

Om ervoor te zorgen dat de herziene Requirements ook in de toekomst zullen worden nageleefd wordt bij al deze onderdelen een *monitoring tool* geïnstalleerd dat automatisch nagaat hoe effectief de belangrijkste controle-instrumenten zijn en dat controle-overzichten produceert. Tevens worden programma's ontwikkeld voor continue educatie. Bovendien lag bij de externe financiële audits door DSM's accountant Ernst & Young speciale nadruk op *internal control*.

Als onderdeel van het streven om het systeem voor risicomanagement en interne besturing continu te versterken werden de Corporate Requirements onderworpen aan een eerste analyse en update. De voortgang van de compliance-programma's en de effectiviteit van de implementatie-activiteiten in het kader van *True Blue* werden besproken met de directies van de bedrijfsonderdelen. De bedrijfsonderdelen werden ook verzocht zichzelf te beoordelen en er werden audits uitgevoerd door Corporate Operational Audit. De inspanningen op het gebied van risicomanagement werden besproken in de Raad van Bestuur en in de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen.

De ondersteuning van de implementatie van de herziene Corporate Requirements zal in 2006 worden voortgezet. De businessgroepen die in 2005 zijn bezocht door de *flying squads* zullen zelf voor de implementatie in de kleinere bedrijfsonderdelen zorgdragen. Voor de businessgroepen en concernactiviteiten die nog niet aan de beurt zijn geweest, zullen in 2006 middelen ter beschikking worden gesteld in het kader van *True Blue*. De activiteiten zullen verder in lijn worden gebracht met de activiteiten van Corporate ICT op het gebied van de standaardisatie van bedrijfsprocessen. Een Home Office functie zal beschikbaar blijven voor ondersteuning aan alle bedrijfsonderdelen.

Veiligheid, Gezondheid, Milieu

Veiligheid

De frequentie-index voor alle te rapporteren ongevallen (zowel eigen personeel als firmapersoneel), exclusief DSM Nutritional Products, nam af van 0,88 in 2004 tot 0,74 in 2005, een vermindering met 16%. De frequentie-index voor ongevallen met verzuim waarbij DSM-medewerkers zijn betrokken, exclusief DSM Nutritional Products, verbeterde met 23% van 0,22 in 2004 naar 0,17 in 2005. Voor DSM

Nutritional Products namen deze beide kengetallen toe van 1,47 naar 1,49 (te rapporteren ongevallen) en van 0,52 naar 0,73 (ongevallen met verzuim), vooral als gevolg van de verbeterde rapportage.

Vanaf 2005 is DSM Nutritional Products officieel geconsolideerd in de veiligheids-cijfers van DSM. De frequentie-indices van te rapporteren ongevallen en ongevallen met verzuim voor 2005, inclusief DSM Nutritional Products, zijn 0,95 respectievelijk 0,33. Deze cijfers worden voor de komende jaren de ijkpunten voor vergelijkingen.

In de afgelopen vier jaar heeft DSM de frequentie-index voor alle te rapporteren incidenten gemiddeld met 17% per jaar naar beneden gebracht. Verdere verlaging wordt steeds moeilijker en vereist een langer traject, waarbij vooral op gedrag zal worden gestuurd. In lijn met *Vision 2010* en de geformuleerde milieudoelstellingen heeft DSM besloten tot de volgende concerndoelstelling: in 2010 moet de frequentie-index voor alle te rapporteren ongevallen (zowel DSM-medewerkers als firmapersoneel) 50% lager zijn dan in 2005.

DSM betreurt de dood van een firma-medewerker bij een verkeersongeval in juni 2005 in België.

Gezondheid

In 2005 werden bij DSM wereldwijd veertien gevallen van beroepsziekten geregistreerd (exclusief DSM Nutritional Products), tegenover twintig in het voorgaande jaar (exclusief DSM Nutritional Products). De aard van de gemelde beroepsziekten varieerde van ergonomische klachten tot gehoorproblemen en allergische reacties. Een nieuw ontwikkeld instrument voor risico-inventarisatie en rapportage werd in twee gevallen bij wijze van proef geïmplementeerd. Aangepaste werkwijzen op het gebied van gezondheid op het werk werden begin 2005 geïntroduceerd tijdens DSM's European SHE Conference.

Milieu

Het aantal als 'ernstig' te classificeren incidenten die niet op veiligheid betrekking hebben daalde van vier in 2004 naar drie in 2005. Het totale aantal incidenten, inclusief incidenten waarbij stoffen vrijkwamen (Loss of Primary Containment) bedroeg 501 in 2005, tegenover 522 in 2004 (beide cijfers exclusief DSM Nutritional Products). Voor DSM Nutritional Products bedroeg dit aantal 147 in 2005. In de caprolactam-fabriek in Nanjing (China) werd een



belangrijke vermindering van de uitstoot gerealiseerd. Verder werd op de locatie van DSM Food Specialties in Seclin (Frankrijk) een innovatieve afvalwaterzuiverings-installatie gebouwd.

Van de veertien milieudoelstellingen voor de periode 2000-2006 waren er eind 2005 tien gerealiseerd.

DSM heeft voor de periode 2006-2010 nieuwe milieudoelstellingen geformuleerd. Meer informatie over deze doelstellingen en over de prestaties van de onderneming op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu is te vinden in het Triple P Verslag over 2005.

Human Resources

Internationalisering

De internationaliseringstrend van de afgelopen tijd heeft zich in 2005 verder doorgezet. Dat had vooral te maken met de sterk toenemende activiteiten in China, waar nu – inclusief joint ventures – circa 3.500 DSM-medewerkers actief zijn. Tussen 1999 en 2004 is het percentage niet-Nederlanders binnen de DSM gemeenschap gegroeid van 50% naar ruim 70%. Ultimo 2005 waren bijna 8.000 medewerkers van DSM werkzaam buiten Europa. De verdergaande internationalisering heeft een duidelijke impact op de HR-processen en -systemen. Het uitzendingsbeleid is aangepast en is nu wereldwijd in gebruik. De toenemende internationalisering en de grote verschuivingen die zich in het portfolio hebben voorgedaan, versterken ook het belang van goede interne communicatie – reden waarom DSM op dit gebied in 2005 diverse nieuwe initiatieven heeft genomen.

Integratie van nieuwe activiteiten

De integratie van DSM Nutritional Products verloopt voorspoedig. Diverse processen en systemen binnen DSM Nutritional Products, onder meer rond salariering en

Verslag van de Raad van Bestuur

Human Resources – Onderzoek en Ontwikkeling



beoordelingssystematiek, zijn geïntegreerd binnen DSM. Ook is DSM Nutritional Products begonnen met de invoering van het Management Development-systeem van DSM en zijn er speciale programma's opgezet voor veelbelovende medewerkers. Circa 1.100 medewerkers van DSM Nutritional Products hebben het afgelopen jaar trainingen en opleidingen gevolgd. Ook het DSM-beleid en de werkprocessen rond productie (Manufacturing Excellence) en veiligheid, gezondheid en milieu zijn ingevoerd.

De integratie van DSM NeoResins verloopt ook goed. Hier ligt de nadruk op bundeling van krachten om gezamenlijk nieuwe kansen te ontwikkelen en synergieën te behalen, bijvoorbeeld door een geïntegreerde marktbenadering te kiezen en door technologieën te combineren.

Werving

Als gevolg van de veranderde portfolio en de internationale groei van DSM is er een duidelijke trend zichtbaar in de richting van meer externe werving van managers. Bovendien is er groeiende aandacht voor de noodzaak van een grotere diversiteit binnen het management op alle niveaus. Ook daarom worden steeds meer managers extern geworven, waarbij internationale ervaring een belangrijk criterium is. Van de nieuwe executives die het afgelopen jaar zijn aangenomen, komt het merendeel niet uit Nederland. In 2005 zijn ook nieuwe wervingsprogramma's van start gegaan die zich specifiek op bepaalde disciplines richten, met name op onderzoek en ontwikkeling en financiën. Ook werden in China businessopleidingen verzorgd met het oog op personeelswerving.

Werkklimaatanalyse

De in 2004 uitgevoerde werkklimaatanalyse heeft waardevolle inzichten opgeleverd in onder meer de werkbeleving van medewerkers en het belang van innovatie

voor de verdere groei van DSM. Innovatie is van eminent belang voor DSM, en de onderneming zal daar de komende periode veel mensen en middelen voor inzetten. DSM is zich er goed van bewust dat mensen een omgeving nodig hebben waar innovatieve ideeën een goede kans krijgen en waar het management die ruimte toelaat. Daarom zullen creativiteit en samenwerking van hoog tot laag en over de grenzen van vakdisciplines heen gestimuleerd worden. De volgende werkklimaatanalyse zal in 2008 plaatsvinden.

DSM als lerende organisatie

Het ontwikkelen van medewerkers blijft vanzelfsprekend belangrijk. Naast de individuele ontwikkeling van medewerkers, waaraan in 2005 per medewerker gemiddeld achttien uur is besteed, wordt steeds meer aandacht gegeven aan gestructureerde programma's om de voor DSM belangrijke leiderschapscompetenties en vakcompetenties binnen de onderneming te blijven ontwikkelen. Voor de meeste daarvan kent de DSM Business Academy speciale programma's. De in 2004 opgezette Talent Development Centers hebben goed gefunctioneerd en vormen een geschikte aanvulling op de Management Development-systemen.

Diversiteit

DSM werkt voortdurend aan een cultuur gericht op diversiteit. Voor elke business-groep zijn doelen vastgelegd rond de werving, benoeming en doorstroming van vrouwen in hogere functies. Per eind 2005 was het percentage vrouwelijke executives 4% (2004: 3%), het percentage vrouwelijke senior managers bedroeg 13% (2004: 11%). In de context van de nieuwe concernstrategie *Vision 2010 – Building on Strengths* zal de komende periode sterk worden ingezet op verdere vergroting van de diversiteit en het internationale karakter van het personeelsbestand.

Operational Excellence

Binnen HR wordt hard gewerkt aan Operational Excellence. Een belangrijk fundament hiervoor is de ontwikkeling en invoering van standaard werkprocessen ondersteund door SAP HR. Eind 2005 is een wereldwijd HR-model ontwikkeld. Dat is op een drietal locaties in Zwitserland, de Verenigde Staten en Nederland uitgewerkt voor lokale toepassing en zal begin 2006 operationeel zijn. Met deze aanpak zal het mogelijk worden om in een gestandaardiseerd format informatie te verkrijgen over personeelsontwikkelingen op een bepaalde

locatie, bijvoorbeeld over ziekteverzuim, opleidingsfaciliteiten en dergelijke, waardoor beter op ontwikkelingen ingespeeld of geanticipeerd kan worden. Ook worden Shared Service Centers opgezet die SAP HR zullen ondersteunen. Daarnaast zullen deze centra vanaf 2006 op regionaal niveau HR-diensten gaan aanbieden.

People Matter(s)

De grote veranderingen die DSM de afgelopen jaren op het gebied van Human Resources heeft doorgevoerd, zijn gebaseerd op het interne strategische plan People Matter(s). DSM is over het algemeen tevreden over de gemaakte vorderingen en de meeste ambities die in dat plan waren opgenomen zijn ook gerealiseerd. Voor de komende periode zullen vervolgstappen op het gebied van HR in een nieuw strategisch plan worden vastgelegd. Dit plan zal in het derde kwartaal van 2006 worden gepubliceerd en zal onder meer aandacht besteden aan stijlen van leiderschap, manieren om verdergaande diversiteit te stimuleren, manieren om de ontwikkeling van werkelijk marktgedreven werkprocessen en een innovatieve specialty-cultuur binnen de onderneming te bevorderen en een aantal andere thema's, die er in de kern allemaal op gericht zijn bij te dragen aan het succes van de nieuwe concernstrategie.

Personeel ultimo jaar werkzaam bij DSM in:

	2005	2004
Europa	14.206	15.679
- Nederland	7.258	7.553
- overig Europa	6.948	8.126
Azië	3.666	3.488
- China	2.581	2.439
- overig Azië	1.085	1.049
Noord- en Zuid-Amerika	3.667	4.569
rest van de wereld	281	468
totaal	21.820	24.204

Personeel ultimo jaar werkzaam bij DSM in:

	2005	2004
Life Science Products	6.239	6.836
DSM Nutritional Products	6.119	6.607
Performance Materials	4.441	3.735
Industrial Chemicals	2.234	2.566
Other activities	2.787	2.953
totaal, doorlopende activiteiten	21.820	22.697
Beëindigde activiteiten	-	1.507
totaal DSM	21.820	24.204

Onderzoek en Ontwikkeling

Innovatie is een essentieel onderdeel van DSM's nieuwe strategie. Een belangrijk aspect bij het realiseren van DSM's ambities op het gebied van innovatie is effectieve R&D. De R&D-programma's voor de komende jaren zullen erop gericht zijn om sterk bij te dragen aan innovatie en om de verbetering van processen en producten voor de bestaande activiteiten te ondersteunen.

Naast businessgerichte R&D-programma's, die samen goed zijn voor 90% van de totale jaarlijkse uitgaven voor R&D, heeft DSM een Corporate Research Program voor het opbouwen en versterken van de technologische competenties die nodig zijn voor de ondersteuning van de strategie. In 2005 werd gewerkt aan de verdere versterking van de technologische competenties en de verbetering van de kennisbasis, zowel binnen de onderneming als in samenwerking met externe kennisinstellingen.

Uitgaven

De uitgaven voor R&D bedroegen in 2005 € 290 miljoen (3,5% van de netto-omzet), een toename van 1% vergeleken met de € 286 miljoen (3,7% van de netto-omzet) in 2004. De uitgaven voor R&D op het gebied van life science-producten bedroegen 6,6% (2004: 6,3%). DSM Nutritional Products gaf € 80 miljoen uit, oftewel 4,2% van de netto-omzet, tegenover € 75 miljoen (3,9% van de netto-omzet) in het voorgaande jaar. Voor Performance Materials bedroeg dit percentage 3,8% (2004: 3,9%) en voor Industrial Chemicals 0,8% (2004: 1,0%). Ultimo 2005 waren in totaal 1.970 medewerkers werkzaam in R&D-activiteiten, oftewel ongeveer 9% van het totale aantal werknemers.

R&D-activiteiten in China

In 2005 breidde de wereldwijde spreiding van de R&D-activiteiten zich uit tot China, waar DSM de eerste stappen zette op weg naar een door meerdere activiteiten gedeeld R&D-bolwerk. In september werd het DSM R&D Center China in Shanghai geopend, waar R&D-faciliteiten zijn ondergebracht voor een aantal van de activiteiten op het gebied van Life Science Products en Performance Materials. In november opende DSM, wederom in Shanghai, een gezamenlijk laboratorium met Fudan University voor onderzoek naar nieuwe technologieën voor onder meer voedings-ingrediënten voor mens en dier.

R&D bij Life Science Products

De Corporate Research-activiteiten in het cluster Life Science Products stonden wederom in het kader van de ontwikkeling en uitbouw van drie technologieplatforms: Advanced Synthetic Methods, Biotechnology en Food & Feed Applications. In 2005 sloot DSM Nutritional Products zich aan bij het Corporate Research Program. De activiteiten op het gebied van Advanced Synthetic Methods richtten zich op verbeterde bindingsreacties, waarbij de nadruk lag op katalyse en procesintensificatie.

Op het gebied van biotechnologie richtten de Systems Biology-activiteiten zich op de verdere ontwikkeling van een functioneel genomics-platform om de wetenschappelijke vragen die aan de orde komen in de businessprojecten zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden. Op het gebied van Food & Feed Applications richt het programma zich op versnelde uitbreiding van de ontwikkelingscapaciteiten en het bevorderen van innovaties op het gebied van gezondheid en voeding voor mens en dier. DSM's sterke formuleringstechnologie speelt een sleutelrol bij het ontwikkelen van klantspecifieke toepassingen op dit gebied.

DSM boekte ook voortgang met de toepassing van zogeheten microreactoren. Dit zijn kleine, continu bedreven reactoren met een hoge capaciteit, die gebaseerd zijn, op het principe van procesintensificatie. Deze reactoren, die kosteneffectieve synthese paren aan een hoge selectiviteit, leveren ook een bijdrage op het gebied van duurzaamheid.

DSM heeft het genoom van de schimmel *Penicillium* nu volledig in kaart gebracht, waardoor gericht kan worden gewerkt aan de ontwikkeling van verbeterde productiestammen voor bestaande en nieuwe producten. Ook heeft DSM op basis van het eerder in kaart gebrachte genoom van *Aspergillus* nieuwe, krachtige instrumenten ontwikkeld voor het optimaliseren van productiestammen voor enzymen voor het productieproces voor 7-ADCA. De genoom-kennis stelt DSM in staat veel sneller en effectiever nieuwe enzymen te selecteren voor de productie van onder meer nieuwe voedingsingrediënten.

De inzet van bovengenoemde instrumenten leidde tot verscheidene nieuwe ontwikkelingen. Een daarvan is een nieuw enzym, Brewers Clarex[®], dat onlangs is geïntroduceerd in de brouwerijmarkt en dat koude waas in bier voorkomt. De meeste brouwers gebruiken chemische adsorbens voor het



verwijderen van eiwit en polyfenolen, die een troebeling veroorzaken na het bottelen van het bier. Brewers Clarex[®] enzym is een goed alternatief om deze troebeling te voorkomen.

Een ander voorbeeld is de productie van heldere melk. Het zijn wederom specifieke enzymen die het mogelijk maken om transparante, kleurloze melkproducten te maken die de voedingswaarde van melk bezitten, neutraal smaken (dat wil zeggen geen smaak hebben) en kunnen worden gebruikt voor de productie van gezonde frisdranken.

Niet alle ontwikkelingen vinden uitsluitend binnen de onderneming plaats. Fabuless[®], een natuurlijk product voor gewichtsregulering, werd ontwikkeld door het Zweedse bedrijf Lipid Technology Provider (LTP), waarin DSM Venturing een aandeel heeft, terwijl de toepassing ontwikkeld werd door DSM. Fabuless[®] wordt exclusief voor DSM's zuiveltoepassingen geproduceerd. Het werkzame bestanddeel is gebaseerd op specifieke lipiden die bij vertering het hongergevoel via een natuurlijk mechanisme onderdrukken.

R&D bij DSM Nutritional Products

De R&D-activiteiten bij DSM Nutritional Products in 2005 richtten zich enerzijds op het handhaven en verbeteren van het rendement van de meer gevestigde activiteiten door middel van verbeterde processen en anderzijds op de toekomstige groei in nieuwe activiteiten door het ontwikkelen van nieuwe producten en oplossingen.

Voor de gevestigde vitaminen en carotenoiden gaat het erom de productiekosten drastisch te verlagen door nieuwe proces technologie te introduceren, zodat DSM concurrerend blijft. De R&D-activiteiten bij DSM Nutritional Products bouwen voort op twee sterke punten van de R&D bij DSM: moderne, zeer efficiënte

Verslag van de Raad van Bestuur

Onderzoek en Ontwikkeling



katalytische synthese en witte oftewel industriële biotechnologie. Met betrekking tot de zeer efficiënte synthese lopen er verscheidene activiteiten waarbij gezocht wordt naar nieuwe routes en technologieën voor het verbeteren van onze belangrijkste productieprocessen. Onze R&D-capaciteiten op het gebied van witte biotechnologie – een van de door DSM geselecteerde *Emerging Business Areas* – hebben geleid tot de ontwikkeling van nieuwe productiestammen.

Met het oog op de toekomstige groei van nieuwe activiteiten zijn de inspanningen op het gebied van Human Health & Nutrition, Animal Health & Nutrition en Personal Care gericht op de ontwikkeling van innovatieve producten en productvormen. Bij Human Health & Nutrition ligt het accent op de ontwikkeling van voedingsingrediënten die de risico's op chronische aandoeningen helpen verminderen en het welzijn doen toenemen. Recent onderzoek bij mensen heeft bijvoorbeeld bevestigd dat ons nieuwe product Teavigo® de verbranding van vet bevordert. In een ander recent onderzoek bij mensen werd aangetoond dat het nieuwe product Bonistein®, een zuiver synthetisch genisteïne, verzwakking van het beendergestel helpt tegengaan. Het is wetenschappelijk bewezen dat Bonistein® de werking van calcium-supplementen kan verbeteren, vooral in

combinatie met ROPUFA en de vitaminen D en K. Samenwerking tussen DSM Nutritional Products en DSM Food Specialties heeft geresulteerd in synergie en gezamenlijke projecten. Door de competenties op het gebied van menselijke voeding nog beter op elkaar af te stemmen wordt innovatie bevorderd, waarbij de nadruk zal liggen op het combineren van nieuwe en bestaande producten voor het ontwikkelen van oplossingen op het gebied van voeding.

Op het gebied van Animal Health & Nutrition ontwikkelt DSM Nutritional Products ondermeer eubiotica-oplossingen (pre- en probiotisch) voor toekomstige marktbehoeften. Een van de grootste uitdagingen waar de veehouderij wereldwijd voor staat is: zorgen voor een gezonde en productieve veestapel zonder gebruik te maken van antibiotica. Daar komt nog bij dat nieuwe, alternatieve concepten de bedrijfsefficiëntie niet in het gedrang mogen brengen. Het Eubiotics R&D-programma komt aan deze



eisen tegemoet. Door expertise op het gebied van Animal Health & Nutrition te combineren met de meest geavanceerde intern ontwikkelde technologieën voor snelle screening van bibliotheken van natuurlijke stoffen is een uniek platform voor het ontdekken van nieuwe producten tot stand gekomen. In verscheidene ontwikkelingsprojecten wordt gewerkt aan specifieke oplossingen voor alle relevante diersoorten. Verbetering van de voederconversie blijft een belangrijk aandachtsveld. In de succesvolle alliantie met Novozymes werken gezamenlijke teams aan nieuwe diervoederenzymen om oplossingen te verschaffen waaraan op dit moment behoefte is. Daarnaast wordt in een nieuw aandachtsgebied, gezondheidsproducten en voeding voor huisdieren, voortgebouwd op innovatief onderzoek op het gebied van Human Health en Personal Care, waarbij aantrekkelijke nieuwe concepten voor de huisdiervoedingssector worden ontwikkeld.

Op het gebied van Personal Care blijven de activiteiten van DSM gericht op de vervaardiging van belangrijke ingrediënten voor zonnecrèmes en huidcrèmes. Hoewel er verschillende UV-filters op basis van pigmenten verkrijgbaar zijn, is geen daarvan én effectief én gemakkelijk aan te brengen. DSM voorziet in deze leemte met een nieuw type op basis van dubbel gecoat titaniumoxide onder de naam Parsol®TX. Parsol®TX is uiterst stabiel in toepassingen met en zonder UV-licht en is vrijwel onzichtbaar op de huid maar biedt toch superieure bescherming. Verder worden op het gebied van huidverzorging actieve ingrediënten ontwikkeld die de huid mooier maken. Aan dit programma is bijvoorbeeld allantoïne toegevoegd, een natuurlijke stof die een harmoniserend effect heeft op huidfuncties zoals regeneratie, weerstand tegen vochtverlies en celvernieuwing.

R&D bij Performance Materials

Corporate Research voor Performance Materials was in 2005 vooral gericht op verdere versterking van de belangrijkste competenties die nodig zijn om op dit gebied een leidende rol te spelen. De chemische en technologische competenties op het gebied van de synthese van polymeren en harsen en de competenties op het gebied van materiaalkunde werden uitgebreid, rekening houdend met nieuwe ontwikkelingen in wetenschap en technologie. Speciale aandacht werd besteed aan de toenemende raakvlakken tussen nanotechnologie en biotechnologie en de

mogelijke consequenties daarvan voor de ontwikkeling van intelligente materialen.

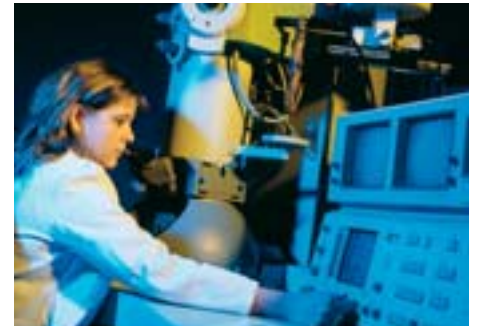
Op het gebied van coatings werden verscheidene nieuwe ontwikkelingen gerealiseerd. In 2005 richtte DSM zich op de ontwikkeling van functionele coatings, zoals reflectiewerende coatings en hydrofobe (gemakkelijk schoon te maken) coatings. Onderzoek aan reflectiewerende coatings leidde tot de ontwikkeling van OptoClear® en PictoClear™, reflectiewerende coatingsystemen die hun eigenschappen ontlenen aan een oppervlak met een speciale nanostructuur.

Door de overname van NeoResins verkreeg DSM nieuwe kennis op het gebied van milieuvriendelijke harsystemen op waterbasis en werd de technologiepositie op het gebied van UV-uithardbare harsen versterkt. Dit verschaft DSM een sterke uitgangspositie voor het ontwikkelen van nieuwe, innovatieve producten.

Voor de automobielenindustrie werden nieuwe harsen ontwikkeld die bij verwerking 40% minder vluchtige stoffen uitstoten. Voor de polyesterindustrie werden onverzadigde polyesterharsen met een lager styreengehalte ontwikkeld die bijdragen aan verbetering van de werkomstandigheden in deze industrie.

Nieuwe inzichten in de eigenschappen van verschillende materialen en in het verwerkingsgedrag van polymeren vergemakkelijken het ontwikkelen van nieuwe toepassingen voor het hoogwaardige nylon 4.6, Stanyl®, de thermoplastische elastomeren Arnite® en Sarlink® en de Dyneema®-vezel. Er werden nieuwe toepassingen en materialen ontwikkeld op basis van Sarlink® thermoplastisch vulcanisat. Verscheidene nieuwe verpakkingsmaterialen werden ontwikkeld, die een stevige basis vormen voor de Emerging Business Area *Specialty Packaging*. Voor de olie-additievenmarkt werd een nieuwe productlijn ontwikkeld met uitstekende roetverdelingeigenschappen.

Behalve in functionele coatings wordt nanotechnologie ook steeds meer op andere gebieden toegepast. DSM ontwikkelt bijvoorbeeld met behulp van nanotechnologie vloeistoffen met speciale optische eigenschappen die kunnen worden gebruikt in lithografische apparatuur voor de fabricage van geavanceerde computerchips.



Voor een grote Europese fabrikant van zetmeel en zetmeelderivaten ontwikkelde DSM Hybrane een geavanceerde toeslagstof voor papiercoatings met de naam C*TopBrane™. De toeslagstof maakt het gemakkelijker om duurdere synthetische bindmiddelen te vervangen door natuurlijke materialen, wat substantiële besparingen oplevert voor papierfabrikanten.

Biomedical materials is een van de vier gebieden die DSM in het kader van de *Vision 2010*-strategie heeft aangewezen als Emerging Business Area. Op biomedisch gebied is een intensieve samenwerking gestart met de Universiteit van Maastricht en het Academisch Ziekenhuis Maastricht. In 2005 werd DSM Medical Coatings opgericht. Dit bedrijfsonderdeel richt zich op de ontwikkeling en marketing van innovatieve coatings voor medische hulpmiddelen, zoals katheters voor cardiovasculaire en urologische toepassingen.

R&D bij Industrial Chemicals

De nadruk ligt op het actief instandhouden van de bestaande activiteiten door procesverbetering, het ontwikkelen van nieuwe processen voor bestaande producten en het vergroten van de efficiency en de duurzaamheid van processen door het verminderen van de afvalproductie.

In het kader van het Corporate Research Program vond samenwerking plaats tussen Industrial Chemicals R&D en Life Science Products R&D op het gebied van enzymen. Voor een belangrijke stap in de fermentatieve productie van caprolactam werden nieuwe enzymen ontdekt en geoptimaliseerd. Daarnaast werden projecten uitgevoerd ter verbetering van chemische en technologische processen in de caprolactamfabrieken. In samenwerking met Performance Materials R&D werd verder gewerkt aan de ontwikkeling van nieuwe coatings op basis van melamine. Bovendien werd, voortbouwend op het succes van de nieuw ontwikkelde

lijmsystemen op melaminebasis voor OSB (Oriented Strand Board) houtplaten, verder gewerkt aan toepassingsontwikkeling voor systemen op basis van stro en suikerriet.

Intellectuele Eigendom

Met de komst van de *Vision 2010* strategie is de rol van intellectuele eigendom (intellectual property, IP) nog belangrijker geworden. In 2005 werden circa 375 nieuwe octrooiaanvragen ingediend. Basisposities op het gebied van IP werden verkregen in nieuwe hoogwaardige materialen en ingrediënten voor voeding voor mens en dier. De octrooien die betrekking hebben op de NeoResins-activiteiten, in totaal meer dan 300 octrooien en octrooiaanvragen op het gebied van coatingtechnologie, werden overgebracht naar en geïntegreerd met DSM's totale octrooiportfolio. Door de strategische verschuiving in de portfolio van DSM worden ook handelsmerken en *branding* belangrijker. Handelsmerken zoals Dyneema®, Teavigo® en PeptoPro® beginnen inmiddels bekende namen te worden.

DSM beheert nu actief ongeveer 500 handelsmerken. DSM werkt verder aan de versterking van zijn IP-positie in China. De meeste octrooien van DSM zijn ook in China ingediend.

ICT en e-Business

Technische infrastructuur

In 2005 werd begonnen met een breed programma voor de periodieke vernieuwing van DSM's ICT infrastructuur (in zijn huidige vorm daterend van 2000/2001), inclusief het wereldwijde netwerk, de e-mail infrastructuur, kantoorautomatisering en managed services. De bedoeling is om gebruik te maken van standaard verkrijgbare, bewezen technologieën en om een verlaging van de totale kosten van aanschaf, onderhoud en gebruik te realiseren. Het jaar 2005 werd vooral gebruikt voor de voorbereidende werkzaamheden en de migratie van het wereldwijde netwerk. De daadwerkelijke vervanging van de werkstations en servers zal in 2006 plaatsvinden.

ICT-beveiliging is een onderwerp waaraan continu aandacht moet worden besteed. De inspanningen om DSM's infrastructuur

en systemen te beveiligen tegen computer-virussen en hackers werden in 2005 opgevoerd.

De ontvlechting van de ICT-infrastructuur en de bedrijfsapplicatiesystemen die DSM Nutritional Products deelde met zijn voormalige moederbedrijf Roche, werd in de loop van 2005 voltooid. Daarnaast werd een aantal verbeterprojecten uitgevoerd als onderdeel van het *VITAL* integratie-programma. Daarbij werden bijvoorbeeld marketing & sales-instrumenten geïntroduceerd ter ondersteuning van de verkooporganisaties van DSM Nutritional Products. De integratie tussen de Outlook XP-agenda en het online vergadersysteem WebEx werd verbeterd.

Standaardisatie van bedrijfsprocessen

In 2005 werd in het kader van het Apollo-programma (standaardisatie van bedrijfsprocessen, met als voornaamste doel het verbeteren van de efficiency en daarmee het verder verhogen van de klanttevredenheid) verder gewerkt aan de uitrol van gestandaardiseerde *best practice*-processen bij een aantal DSM-onderdelen, waaronder DSM Food Specialties, DSM Agro, DSM Coating Resins, DSM Composite Resins en DEX Plastomers. Ook werd begonnen met de voorbereidingen voor de implementatie van deze gestandaardiseerde processen bij DSM Anti-Infectives en DSM Nutritional Products. De bedrijfsonderdelen die het programma al eerder hadden geïmplementeerd, boekten significante vooruitgang bij het verbeteren van hun order-to-cash processen, inkoopprocessen en financiële processen en bij het verder stroomlijnen van hun organisaties. De implementatie van deze processen stelt de businessunits in staat om wereldwijd dezelfde werkwijzen toe te passen. De bedoeling is dat de interne organisatie efficiënter wordt door een geïntegreerde planning en door het gebruik van geautomatiseerde orderverwerkingsprocessen en financiële en administratieve processen. Apollo stelt het management van een businessunit in staat om sneller in te spelen op marktontwikkelingen, en het ondersteunt de inspanningen van DSM op het gebied van compliance.

Organisatie

Eind 2005 was de ICT-afdeling van DSM Nutritional Products volledig geïntegreerd met de Corporate ICT-afdeling. Tevens werden in 2005 de beheerders van de bedrijfssystemen van alle andere businessgroepen overgeplaatst naar Corporate ICT. Deze reorganisatie resulteerde in een hoofdkantoor in Nederland en satellietkantoren in Zwitserland, de VS, Brazilië, Singapore en China. De nieuwe organisatie is in staat 24 uur per dag ICT-diensten te verzorgen voor de business.

e-Business

DSM heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in een hoogwaardige e-business architectuur en infrastructuur, die het mogelijk maken om intensief samen te werken met belangrijke partners en klanten. DSM profiteert inmiddels al van de vele voordelen hiervan, zoals rechtstreekse verbindingen met de systemen van partners, de 24-uurs webshop voor klanten, e-logistics, elektronisch vergaderen, elektronische facturering, e-buy en elektronische betalingen.

In 2005 werd gemiddeld ruim 30% van de concernomzet gegenereerd via de diverse e-kanalen. DSM beschikt nu over rechtstreekse systeemverbindingen met meer dan 300 zakelijke partners. Daarnaast plaatsen meer dan 5.000 klanten hun orders via de DSM web shop; het gaat om in totaal ruim 35.000 orders per jaar. Met name de mogelijkheden op het gebied van e-logistics zijn in 2005 verder uitgebreid. Met logistieke dienstverleners werden ruim 45.000 berichten uitgewisseld waardoor de logistieke afhandeling gemakkelijker en sneller verliep. DSM onderzoekt tevens de mogelijkheden van e-logistics voor weg- en railtransport in de Verenigde Staten. Ook wordt al gebruik gemaakt van e-logistics toepassingen bij transport per schip tussen Europa en Azië. De mogelijkheden om deze toepassingen over de rest van de wereld in te zetten worden nader onderzocht. Verder houdt DSM jaarlijks duizenden *web-enabled* vergaderingen via het internet, waardoor aanzienlijk wordt bespaard op reiskosten. Via de e-kanalen werden in 2005 ruim 200.000 keer belangrijke product- en ordergegevens gedownload, waardoor bespaard kon worden op handlingkosten.

De komende jaren zal DSM bestaande e-business toepassingen verder verfijnen. Daarnaast worden de nieuwste technieken en ontwikkelingen op het gebied van RFID (Radio Frequency Identification) en CRM (Customer Relations Management) onderzocht en ingezet voor zover dit toegevoegde waarde heeft voor DSM.

Inkoop

In 2005 werd het nieuwe inkooporganisatie-model verder ingevuld en ingevoerd. Dit model moet ervoor zorgen dat de inkooporganisatie duurzaam bijdraagt aan de winstgevendheid van DSM.

Als integraal onderdeel van de concern-bedrijfsstrategie is een wereldwijde inkoopstrategie ontwikkeld. De nieuwe organisatie is inmiddels volledig bemand en er is een begin gemaakt met het ontwikkelen van standaardprocessen en -systemen ter ondersteuning van de nieuwe organisatie. Het nieuwe organisatiemodel is gebaseerd op een centraal geleide DSM *sourcing*-organisatie (met regionale vertakkingen in Europa, de VS en Azië) om de inkoopactiviteiten, middelen, capaciteiten en *best practices* van DSM Purchasing zoveel mogelijk te bundelen. De organisatie is afgestemd met de inkooporganisaties die verantwoordelijk zijn voor specifieke inkopen voor de afzonderlijke businessgroepen. Spend Area Directors hebben inkoopplannen ontwikkeld die zullen worden samengevoegd tot een wereldwijd DSM purchasing-plan dat de totale inkoopuitgaven omvat. Deze structuur is geheel in lijn met de *Vision 2010*-strategie, die is gericht op het zo goed mogelijk benutten van de synergie-mogelijkheden binnen de onderneming. In 2005 zijn taakspecifieke leertrajecten op het gebied van inkoop ontwikkeld om het inkoop personeel verder te professionaliseren. Daarnaast werd voor de nieuwe inkooporganisatie een prestatie-managementmodel ontwikkeld.

Het inkoopprogramma dat begin 2004 werd gelanceerd om substantiële jaarlijkse besparingen te realiseren werd in 2005 met succes voltooid. Bij contract-onderhandelingen werd gebruikgemaakt van inkoopstrategieën ontleend aan de Strategic Sourcing Methodology. De geplande besparingen zullen volgens plan in 2006 volledig worden gerealiseerd, maar een groot deel was al in 2005

gerealiseerd. Vanaf 2006 zal voor heel DSM één gecoördineerde inkooporganisatie actief zijn.

Macro-economie

Macro-economische ontwikkelingen in 2005

In de ontwikkelde landen nam de macro-economische groei, die zich in 2004 gunstig had ontwikkeld, enigszins af, maar in de opkomende landen, met name in Azië, bleef de groei op een zeer gezond niveau. De opkomende landen in Azië groeiden uit tot de belangrijkste aanjagers van de wereldeconomie en hadden een positieve invloed op de mondiale handelsvolumes. In Japan gaven de belangrijkste economische kengetallen aan dat de groei in jaren niet zo hoog was geweest, hetgeen zich vertaalde in toenemende exporten en ook een toenemende binnenlandse vraag.

Doordat de snelgroeiende sectoren van de opkomende economieën betrekkelijk intensief gebruikmaken van basis-grondstoffen (waaronder olie) heeft hun economische groei bijgedragen aan de opwaartse druk op de prijzen daarvan. Deze ontwikkeling was van invloed op verscheidene markten van DSM, vooral die van de clusters Industrial Chemicals en Performance Materials.

In Europa vertoonde de economie eerste tekenen van herstel in 2005. De waardevermindering van de euro, van een niveau van boven \$ 1,30 tegen het eind van 2004 en in de eerste maanden van 2005 naar rond \$ 1,20 in de tweede helft van 2005, verbeterde de exportmogelijkheden van Europese bedrijven. De langverwachte groei van de vraag vanuit de thuismarkt kwam geleidelijk op gang en werd significant sterker in het laatste kwartaal van 2005.

Veel activiteiten van DSM profiteerden van de over het algemeen positieve economische omstandigheden. De wereldwijde industriële productie steeg met 4% en de wereldwijde productie in de chemische industrie nam 3% toe in 2005. De groei van de vraag naar engineering plastics, elastomeren en andere hoogwaardige materialen lag boven het trendgemiddelde, dankzij gunstige mondiale ontwikkelingen in eindmarkten zoals de bouwsector, de elektrotechnische en elektronische industrie en in mindere mate de automobiellindustrie.



De rol van China is belangrijker geworden. In China bevinden zich vele snelgroeiende industriële markten en ook veel opkomende concurrenten. Van de totale groei van de chemische productie in 2005 nam China zo'n 40% voor zijn rekening.

Macro-economische verwachting voor 2006

De consensus is dat de groei van het wereldwijde BNP 3,3% zal bedragen (2005: 3,2%), waarbij Azië sterk zal blijven groeien dankzij omvangrijke exporten en een sterke binnenlandse vraag in China en India. De economische groei in de Eurozone zal in 2006 naar verwachting circa 2% bedragen. De mondiale industriële productie zal naar verwachting rond de 4% groeien, hoewel er aanzienlijke verschillen zullen zijn per regio en per sector. In West-Europa wordt een groei van 2,4% verwacht, in de VS 3,1%, in het Midden-Oosten 4,9%, in Oost-Europa 5,6% en in Asia Pacific 6,5%, waarbij in China de groei van de industriële productie naar verwachting 12,1% zal bedragen.

Indien deze verwachtingen bewaarheid worden zonder grote geopolitieke verstoringen en valutaschommelingen zal de vraag- en aanbodsituatie voor de chemische industrie in 2006 naar verwachting goed blijven.

Kasstroomoverzicht

x € miljoen	2005	2004
Liquide middelen begin periode	1.261	1.209
Operationele activiteiten:		
- nettowinst plus afschrijvingen	1.094	906
- mutatie bedrijfskapitaal	-201	209
- overige mutaties	-200	-217
Middelen uit operationele activiteiten	693	898
Investeringsactiviteiten:		
- investeringen	-393	-349
- acquisities	-564	-
- verkoop van deelnemingen	192	-
- desinvesteringen	30	28
- overige mutaties	-110	-2
Middelen aangewend voor investeringsactiviteiten	-845	-323
Dividend	-183	-194
Kasstroom financieringsactiviteiten	-37	-339
Verandering IAS 32/39	-	17
Effecten wijzigingen in consolidatie en koersverschillen	13	-7
Liquide middelen einde periode	902	1.261

Investeringen en financiering

De investeringen in immateriële en materiële vaste activa bedroegen in 2005 € 401 miljoen en lagen daarmee onder het niveau van de afschrijvingen (voor details per cluster zie pagina 35). Dit was voornamelijk een gevolg van het feit dat de selectiecriteria voor nieuwe investeringen zijn aangepast. In 2004 en 2005 lagen de investeringsniveau's relatief laag. In 2006 zullen de investeringen, inclusief kleinere en new business development overnames, naar verwachting boven het niveau van de afschrijvingen liggen. De middelen uit operationele activiteiten lagen met € 693 miljoen op zo'n 53% van de EBITDA.

Het balanstotaal (totaal vermogen) steeg in 2005 tot € 10,0 miljard ultimo jaar (2004: € 9,6 miljard). Het vermogen steeg ten opzichte van ultimo 2004 met € 451 miljoen, vooral als gevolg van de nettowinst en koersverschillen op deelnemingen in vreemde valuta. Het vermogen in procenten van het balanstotaal nam toe van 53% ultimo 2004 tot 55% ultimo 2005. De liquiditeitsratio (vlottende activa ten opzichte van vlottende passiva) daalde in het verslagjaar van 1,79 in 2004 tot 1,75 in 2005.

Balansbeeld

in %	2005	2004
immateriële activa	10	5
materiële vaste activa	37	40
overige niet-vlottende activa	12	9
liquide middelen	9	13
overige vlottende activa	32	33
totaal activa	100	100
vermogen	55	53*
voorzieningen	10	9
langlopende schulden	14	15
kortlopende schulden	21	23
totaal passiva	100	100

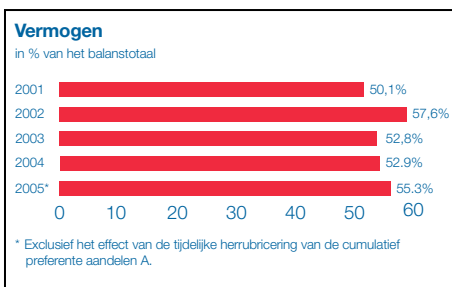
*exclusief het effect van de tijdelijke herrubricering van de cumulatief preferente aandelen A ultimo 2004.

Verslag van de Raad van Bestuur

Financiële resultaten

De investeringen in immateriële activa en materiële vaste activa lagen 20% onder de afschrijvingen. Het totaal van de immateriële en materiële vaste activa lag € 489 miljoen (11%) boven dat van 2004. Het bedrijfskapitaal was € 155 miljoen hoger dan in 2004, met name als gevolg van wisselkoerseffecten, de effecten van acquisities, hogere grondstofprijzen en een hoger niveau van bedrijvigheid. De liquide middelen namen sterk af en bedroegen € 902 miljoen.

De nettoschuld bedroeg ultimo 2005 13% van het vermogen plus nettoschuld.



Dividend

DSM streeft naar een stabiel en bij voorkeur stijgend 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 exclusief bijzondere posten (minus dividend toekomstend aan houders van cumulatief preferente aandelen) plus de afschrijvingen.

Per gewoon aandeel wordt over 2005 een bedrag van € 1,00 als dividend voorgesteld, hetgeen ongeveer 15% hoger is dan in het voorgaande jaar. Dit is circa 18% van de kasstroom (gedefinieerd als nettowinst exclusief bijzondere posten ad € 563 miljoen plus de afschrijvingen ad € 503 miljoen minus het dividend toekomstend aan houders van cumulatief preferente aandelen ad € 16 miljoen). Rekening houdend met het in augustus 2005 uitgekeerde interim-dividend van € 0,29 per gewoon aandeel, bedraagt het slotdividend € 0,71 per gewoon aandeel.

Het dividend wordt in contanten uitgekeerd en zal op 14 april 2006 betaalbaar worden gesteld.

Vooruitzichten 2006

De algemene economische vooruitzichten voor 2006 zijn positief. Het consumentenvertrouwen zal in Japan en Europa naar verwachting verbeteren en in de overige regio's positief blijven. Daarnaast wordt voor veel sectoren en regio's ook een blijvend sterke industriële productie wordt voorspeld, waarbij de sterke groei in opkomende economieën zich zal voortzetten. Voor de chemische industrie zullen naar verwachting de meeste markten een goed evenwicht tussen vraag en aanbod te zien geven. De groei in de automobielsector, met name in de Verenigde Staten, zal daarbij echter waarschijnlijk achterblijven.

Bij dit over het algemeen positieve beeld liggen de voornaamste risico's in grote schommelingen in de valutakoersen, meer specifiek de waarde van de dollar tegenover de euro, geopolitieke spanningen en hoge, sterk fluctuerende grondstofprijzen.

Voor 2006 verwacht DSM een verdere sterke performance van de activiteiten op het gebied van Nutrition en Performance Materials. Voor de farma-activiteiten wordt een verdere verbetering van de prestaties voorzien. Industrial Chemicals zal naar verwachting een voortzetting van de relatief positieve business-omgeving te zien geven. Onvoorziene omstandigheden daargelaten verwacht DSM over het eerste kwartaal van 2006 een bedrijfsresultaat uit doorlopende activiteiten³ dat op of boven het niveau van het eerste kwartaal van 2005 ligt (€ 182 miljoen). Voor het gehele jaar 2006 zullen de marktomstandigheden voor DSM naar verwachting positief blijven.

³ Het bedrijfsresultaat van doorlopende activiteiten voor 2005 is exclusief DSM Bakery Ingredients, DSM Minera en SBR, vanwege een juiste vergelijking met 2006. Bij de publicatie van de resultaten over het eerste kwartaal 2006 zal een verdeling van de resultaten over de nieuwe clusters gegeven worden.

investerings en acquisities

x € miljoen	2005	2004
Life Science Products	97	124
DSM Nutritional Products	97	55
Performance Materials	667	64
Industrial Chemicals	85	75
Other activities	26	26
totaal doorlopende activiteiten	972	344
Beëindigde activiteiten	2	4
totaal DSM	974	348

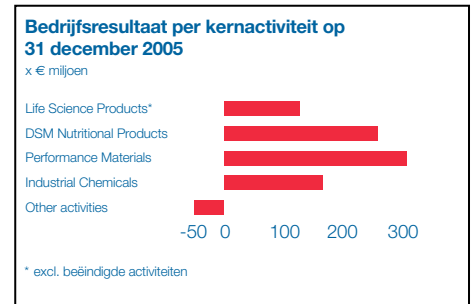
geïnvesteed vermogen ultimo jaar

x € miljoen	2005	2004
Life Science Products	1.753	1.704
DSM Nutritional Products	1.830	1.694
Performance Materials	1.737	988
Industrial Chemicals	728	673
Other activities	173	331
totaal doorlopende activiteiten	6.221	5.390
Beëindigde activiteiten	-	168
totaal	6.221	5.558



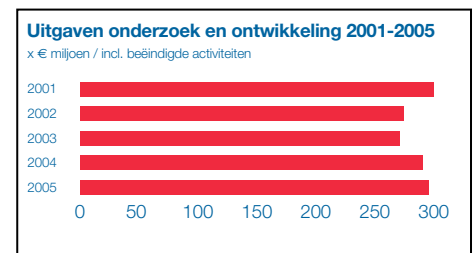
EBITDA/netto-omzet

	2005	2004
Life Science Products	18,0	15,2
DSM Nutritional Products	19,6	17,4
Performance Materials	16,8	12,4
Industrial Chemicals	14,6	13,2



uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling

	x € miljoen		in procenten*	
	2005	2004	2005	2004
Life Science Products	93	98	6,3	6,6
DSM Nutritional Products	80	75	4,2	3,9
Performance Materials	94	78	3,8	3,9
Industrial Chemicals	14	16	0,8	1,0
Other activities	8	11	1,6	2,3
totaal doorlopende activiteiten	289	278	3,6	3,7
Beëindigde activiteiten	1	8		
totaal DSM	290	286		



* Van de netto-omzet