

## BELONINGSBELEID RAAD VAN BESTUUR EN RAAD VAN COMMISSARISSEN

Dit hoofdstuk bestaat uit twee delen. Het eerste deel is een beschrijving van het beloningsbeleid in 2004 en bevat tevens overzichten met gegevens van de ontvangen vergoedingen in 2004. Het tweede deel bestaat uit een beschrijving van het beloningsbeleid voor 2005 en de daaropvolgende jaren. Dit beleid wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 6 april 2005.

### COMMISSIE BENOEMING EN REMUNERATIE

De Commissie Benoeming en Remuneratie (hierna 'de Commissie' genoemd) beoordeelt periodiek het beloningsbeleid en doet, indien gewenst, voorstellen voor wijziging van dit beleid aan de Raad van Commissarissen. De Commissie bestaat uitsluitend uit leden van de Raad van Commissarissen. De leden zijn de heren Herkströter (voorzitter), Bodt en Van Woudenberg. De directeur Corporate Human Resources treedt op als secretaris van de Commissie.

De Commissie kwam in 2004 vier keer bijeen. Tijdens deze vergaderingen werd het beloningsbeleid 2004 voor de leden van de Raad van Bestuur besproken. Verder werden de doelstellingen als onderdeel van de bonusregeling vastgesteld en werd beoordeeld in hoeverre de leden van de Raad van Bestuur de doelstellingen van het voorgaande jaar hadden verwezenlijkt. De Commissie deed tevens aanbevelingen voor de aan de Raad van Bestuur toe te kennen optierechten en trof voorbereidingen voor de toepassing van de in 2005 in werking tredende Nederlandse gedragscode voor het bestuur van ondernemingen (de code-Tabaksblat), vooral met betrekking tot het beloningsbeleid.

De Commissie Benoeming en Remuneratie wordt niet in twee afzonderlijke commissies gesplitst. De reden hiervoor is dat de beloning van toptfunctionarissen in een concern niet losgezien kan worden van hun ontwikkeling en benoeming. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen is de ontwikkeling van de bestuurlijke kwaliteiten van toptalenten binnen DSM van groot belang en beloning wordt hierbij gezien als een belangrijk instrument voor het aantrekken, vasthouden, motiveren en verder ontwikkelen van gekwalificeerde leden van de Raad van Bestuur die bepalend zijn voor de toekomst van het concern. Gezien het grote belang van en de sterke relatie tussen ontwikkeling, benoeming en beloning wordt de Commissie voorgezeten door de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Bovendien is de voorzitter van de Raad van Commissarissen het eerste aanspreekpunt voor de voorzitter van de Raad van Bestuur inzake de benoeming en beloning van leden van de Raad van Bestuur.

De Commissie handelt op basis van een reglement dat publiekelijk toegankelijk is via de website van DSM.

### BELONINGSBELEID 2004

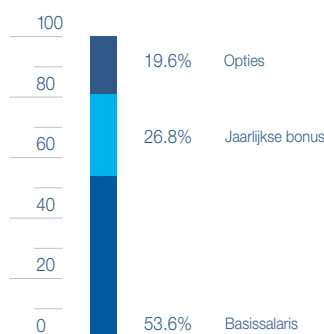
Het beloningsbeleid van DSM beoogt billijk te zijn en is gericht op het aantrekken, motiveren en behouden van gekwalificeerde leden van de Raad van Bestuur. De filosofie achter het beloningsbeleid sluit aan op en is tevens grotendeels gebaseerd op de filosofie achter het beloningsbeleid voor overige toptfunctionarissen bij DSM. Het beloningspakket voor de leden van de Raad van Bestuur wordt

jaarlijks beoordeeld op basis van uitgebreid marktonderzoek door onafhankelijke deskundigen. Het beloningspakket van de Raad van Bestuur van DSM wordt vergeleken met dat van de raden van bestuur van soortgelijke ondernemingen.

### BELONINGSSTRUCTUUR 2004

Het beloningspakket bestaat uit een vast en een variabel deel. Het variabele deel (inclusief bonus en stock opties) is prestatiegebonden. Als de gestelde doelstellingen volgens plan worden behaald, vormt het gemiddelde prestatiegebonden salaris van de leden van de Raad van Bestuur 46,4% van het totale pakket (exclusief pensioen).

#### GEMIDDELDE BELONINGSMIX LEDEN RAAD VAN BESTUUR



Het totale beloningspakket van de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit vier elementen:

- basissalaris;
- bonus;
- stock opties;
- pensioen.

De waardering van de optierechten voor de leden van de Raad van Bestuur is gebaseerd op het Black-Scholes model.

Leden van de Raad van Bestuur hebben naast bovengenoemd beloningspakket ook soortgelijke emolumenten als overige toptfunctionarissen bij DSM. Dit betreft onder andere een bijdrage in de ziektekostenverzekering, gebruik van bedrijfsauto's en een representatievergoeding.

### BASISSALARIS 2004

Het niveau van het basissalaris moet adequaat zijn voor het aantrekken, motiveren en behouden van mensen van het juiste kaliber voor de Raad van Bestuur. Bij hun aantreden ontvangen de leden van de Raad van Bestuur een basissalaris dat past bij hun functie. Het basissalaris van de voorzitter van de Raad van Bestuur is 30% hoger dan dat van de overige leden. Alle overige leden van de Raad van Bestuur ontvangen hetzelfde basissalaris.

Elk jaar beoordeelt de Commissie of er aanleiding bestaat het niveau van het basissalaris aan te passen. In het licht van het beleid voor toptfunctionarissen van DSM en rekening houdend met de afspraken in het Sociaal Akkoord (hoewel deze niet direct betrekking hebben op de beloning van bestuurders) zijn de basissalarissen in 2004 niet aangepast.

### BONUS 2004

Het beloningsbeleid is gericht op een sterke relatie tussen de belo-

ning van de Raad van Bestuur en de prestaties van de onderneming. De bonus die jaarlijks kan worden verworven bedraagt 50% van het basissalaris. Van deze 50% is 25% gekoppeld aan de financiële prestaties van het concern. De overige 25% is gekoppeld aan de realisatie van niet-financiële gemeenschappelijke en individuele doelstellingen. Deze doelstellingen worden jaarlijks vastgesteld op een niveau dat uitdagend maar realistisch is, rekening houdend met de operationele en strategische richting van DSM. Bovendien is er een directe relatie met de ambities van het concern.

#### *Prestatiemeting*

Voor het meten van de financiële prestaties ten behoeve van de bonussen wordt gebruikgemaakt van de Cash Flow Return on Investment (CFROI). De CFROI is momenteel gebaseerd op een interne definitie en kan niet rechtstreeks worden afgeleid uit het jaarverslag. De CFROI gaat uit van waardecreatie en meet de financiële prestaties in termen van winstgevendheid, waardegroei en cashflow. Met de CFROI kan worden bepaald of een onderneming voldoende rendement behaalt in relatie tot de kapitaalkosten.

De niet-financiële doelstellingen in 2004 betroffen een gemeenschappelijke doelstelling gekoppeld aan de strategische ontwikkeling van DSM, doelstellingen met betrekking tot *planet* en *people* (onderdelen van Triple P) en individuele doelstellingen.

De doelstellingen voor de leden van de Raad van Bestuur worden aan het begin van elk jaar opnieuw vastgesteld.

#### *Hoogte en uitkering bonus*

Als alle doelstellingen worden gerealiseerd, ontvangen de leden van de Raad van Bestuur een bonus van 50% van het basisjaarsalaris. Bij een uitzonderlijke financiële prestatie kan de bonus oplopen tot 62,5% van het basisjaarsalaris. Het jaarverslag 2004 vermeldt de hoogte van de bonussen over het jaar 2004, die in 2005 zullen worden uitgekeerd.

De bonusrealisatie 2004 is door de Raad van Commissarissen vastgesteld. De doelstelling betreffende de financiële performance is slechts gedeeltelijk gerealiseerd, mede door de hoge interne rendementseisen en vanwege de economische ontwikkelingen in 2004. De overige, niet-financiële doelstellingen werden vrijwel geheel gerealiseerd. De gemiddelde realisatie komt uit op 36%. Zie pagina 46 voor gedetailleerde gegevens in tabelvorm over de in 2004 gerealiseerde bonussen.

De huidige regeling voor bonussen is herzien in het licht van de code-Tabaksblad.

#### STOCK OPTIES 2004

Deze paragraaf bevat gegevens over de stock-optieregeling voor de leden van de Raad van Bestuur. De huidige regeling bestaat uit prestatiegebonden en niet-prestatiegebonden optierechten: een derde van de optierechten is niet prestatiegebonden en tweederde is wél prestatiegebonden. Het aantal door de leden van de Raad van Bestuur te verwerven optierechten wordt bepaald door de Raad van Commissarissen.

De gemiddelde waarde op jaarbasis van alle opties van de leden van de Raad van Bestuur bedraagt 37% van hun gemiddelde basis-salaris. Het feitelijke aantal te verwerven prestatiegebonden opties is afhankelijk van de Total Shareholder Return (TSR: de waardeverandering van de aandelen plus dividend) van DSM over een periode van drie jaar in vergelijking met de TSR van een referentiegroep.

De opties worden toegekend voor een periode van acht jaar (inclusief de periode van drie jaar waarin ze niet uitoefenbaar zijn). Ook de opties die niet prestatiegebonden zijn, kunnen de eerste drie jaar na toekenning niet worden uitgeoefend. Zie pagina 48 voor een volledig overzicht in tabelvorm van de uitstaande opties per lid van de Raad van Bestuur.

#### *Uitoefenprijs opties*

De opties worden toegekend op de dag van de eerste notering ex dividend na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarop de jaarrekening van DSM wordt vastgesteld. De uitoefenprijs is gelijk aan de openingskoers van het aandeel op de datum van toekenning. In 2004 werden opties toegekend op 2 april tegen een uitoefenprijs van € 35,79.

#### *Waardering opties*

De waarde van de optierechten voor de leden van de Raad van Bestuur wordt bepaald op basis van het Black-Scholes model. Dit model wordt gebruikt vanwege de vergelijkbaarheid, aangezien ook de gegevens die door externe deskundigen worden verstrekt hierop zijn gebaseerd. De in de financiële verslagen vermelde boekhoudkundige waarde van de opties kan afwijken van de waarde vermeld in het beloningsverslag.

#### *TSR als prestatie maatstaf*

De TSR van DSM wordt vergeleken met die van bedrijven in een vooraf bepaalde referentiegroep. Tweederde van de toegekende optierechten is gekoppeld aan de relatieve TSR. De TSR is een maat voor het totale rendement voor de aandeelhouder, waarbij zowel de ontwikkeling van de koers van het aandeel als de hoogte van het dividend in aanmerking worden genomen. Hiermee kan de waardecreatie van DSM op de lange termijn worden vastgesteld. De referentiegroep bestaat uit de volgende concerns:

Akzo Nobel	EMS Chemie Holding
BASF	ICI
Bayer	Lonza Group
CIBA Spezialitätenchemie	Rhodia
Clariant	Solvay
Degussa	

De referentiegroep voor de TSR is qua prestaties een afspiegeling van het concurrentieveld waarin DSM opereert. Dit betekent dat deze referentiegroep bestaat uit sectorspecifieke concurrenten die, naar het oordeel van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur, kunnen fungeren als *benchmark* voor de prestaties van DSM.

Het aantal opties dat uitoefenbaar wordt is afhankelijk van de prestaties van DSM in vergelijking met de referentiegroep. Die relatieve prestatie wordt aan het einde van de betreffende periode door een bank vastgesteld en gevalideerd en door een accountant gecontroleerd.

#### *Toekenningschema*

Het aantal opties dat na drie jaar wordt omgezet naar onvoorwaardelijk (met uitzondering van het derde deel dat prestatieonafhankelijk is) wordt bepaald op basis van de TSR van DSM in vergelijking met de gemiddelde TSR van de referentiegroep, met name op basis van het verschil in procentpunten tussen de TSR van DSM en die van de referentiegroep. De volgende tabel geeft hiervan een overzicht.

Verskil tussen de TSR van DSM en die van de referentiegroep in %-punten	Percentage toegekende, prestatiegebonden opties dat uitoefenbaar wordt
≥ 20	100%
≥ 10 en < 20	75%
≥ -10 en < 10 (target)	50%
≥ -20 en < 10	25%
< -20	0%

In 2004 zijn alle prestatiegebonden opties die in 2001 zijn toegekend, uitoefenbaar geworden op basis van de prestaties van DSM in vergelijking tot die van de eerdergenoemde referentiegroep (≥ 20%). De regeling voor stock opties is geëvalueerd in het licht van de code-Tabaksblat.

#### PENSIOENEN 2004

De leden van de Raad van Bestuur zijn deelnemer in Stichting Pensioenfonds DSM Chemie (PDC). PDC beheert pensioenregelingen voor verschillende DSM-ondernemingen. De pensioenregeling voor de leden van de Raad van Bestuur is gelijk aan de regeling voor de medewerkers van DSM Limburg B.V. en voor de executives die in Limburg werkzaam zijn.

De pensioenleeftijd is vastgesteld op 65. PDC heeft twee verschillende regelingen: een prepensioneringsregeling voor medewerkers tussen 62 en 65 en een ouderdomspensioen vanaf het 65ste levensjaar. De regeling voor het ouderdomspensioen is eindloongerelateerd. Het ouderdomspensioen wordt opgebouwd op basis van het aantal dienstjaren. Hierbij wordt alleen uitgegaan van het basissalaris, na aftrek van een franchise. In 2004 bedroeg die franchise € 20.235.

De opbouw van pensioenrechten tussen de franchise en € 50.810 bedraagt 1,75% per jaar; boven € 50.810 is dat 1,55% per jaar. De regeling voor het ouderdomspensioen omvat aanspraak op een pensioen en ontheffing van pensioenbijdragen in geval van arbeidsongeschiktheid, evenals een nabestaandenpensioen. Voor het ouderdomspensioen wordt een vast percentage van het pensioengevend salaris ingehouden. Deelnemers aan de regeling betalen zelf 4% pensioenpremie van het basissalaris boven € 50.810. De prepensioneringsregeling (PPS) is in feite een beschikbare premieregeling waarbij de hoogte van de uitkering afhankelijk is van de bijdrage van de deelnemer. Bij betaling van de volledige premie ontvangt de deelnemer een gegarandeerde prepensioenuitkering van 75% van het basissalaris op 62-jarige leeftijd.

Sinds juli 1999 geldt een (tijdelijke) individuele regeling voor leden van de Raad van Bestuur gericht op het opbouwen van additionele pensioenrechten (vanaf de 65-jarige leeftijd). DSM betaalt een premie van 4,5% van het vaste maandsalaris. Deze regeling dient ter compensatie voor het feit dat pas na een dienstverband van 40 jaar een ouderdomspensioen van maximaal 60% van het pensioengevend salaris is opgebouwd. De opbouw van het ouderdomspensioen is immers afhankelijk van het aantal dienstjaren. In de praktijk bereiken de meeste huidige leden van de Raad van Bestuur geen 40-jarig dienstverband, waardoor hun ouderdomspensioen lager is dan 60% van het pensioengevend salaris. Uitgedrukt als percentage van de totale beloning (inclusief bonussen en opties) is het pensioen in feite nog veel lager.

#### VERVROEGDE PENSIONERING

Naast de hierboven beschreven pensioenregelingen kent DSM ook een speciale regeling voor vervroegde pensionering voor leden van de Raad van Bestuur. Vervroegde pensionering is mogelijk vanaf 60-jarige leeftijd indien de Raad van Commissarissen zulks bepaalt. De uitkering bedraagt 80% van het basissalaris tijdens het eerste half jaar en vervolgens 75%. Deze uitkering stopt bij het bereiken van de 65-jarige leeftijd. Het totale inkomen voor vroegpensioen wordt verrekend met de uitkering van de prepensioenregeling van PDC. Er worden geen vroegpensioenuitkeringsrechten opgebouwd en de uitkeringen zijn ook niet opeisbaar. De regeling voor vroegpensioen is premievrij.

#### LENINGEN

DSM verstrekt geen leningen aan leden van de Raad van Bestuur. Er zijn derhalve geen uitstaande leningen.

#### ARBEIDSOVEREENKOMSTEN

De arbeidsovereenkomsten voor de huidige leden van de Raad van Bestuur zijn voor onbepaalde tijd en kennen een opzegtermijn van zes maanden na beëindiging van de overeenkomst door een lid van de Raad van Bestuur. Volgens de Nederlandse wetgeving betekent dit dat voor DSM een opzegtermijn van twaalf maanden geldt.

De arbeidsvoorwaarden zullen worden geëvalueerd in het kader van het beloningsbeleid voor 2005 en de daaropvolgende jaren.

#### Ontslagvergoeding

De arbeidsovereenkomsten voor de leden van de Raad van Bestuur van DSM bevatten geen bepaling over een vergoeding in geval van ontslag door DSM.

#### REGLEMENT EFFECTEN

DSM beschikt over regels inzake het bezit van en de handel in effecten door leden van de Raad van Bestuur, dat wil zeggen effecten anders dan die van DSM.

#### OVERZICHT BELONING RAAD VAN BESTUUR 2004

De volgende tabellen geven een overzicht van de in 2004 aan de Raad van Bestuur betaalde beloning.

BASISJAARSALARIS IN €	01.07.2003	01.01.2004	01.07.2004
Peter Elverding, voorzitter	599.760	599.760	599.760
Jan Zuidam, plv. voorzitter	461.040	461.040	461.040
Jan Dopper	461.040	461.040	461.040
Henk van Dalen	461.040	461.040	461.040
Feike Sijbesma	461.040	461.040	461.040

BONUS IN €	2004 <sup>1</sup>	2003 <sup>2</sup>
Peter Elverding, voorzitter	215.914	118.776
Jan Zuidam, plv. voorzitter	165.974	102.717
Jan Dopper	165.974	79.891
Henk van Dalen	165.974	102.717
Feike Sijbesma	165.974	102.717

<sup>1</sup> Bonus op basis van de resultaten in 2004, welke in 2005 tot uitkering komen.

<sup>2</sup> Bonusrealisatie 2003, welke in 2004 is uitbetaald.

PENSIOEN	PENSIOENLASTEN (WERKGEVER)		WAARDE OPGEBOUWDE PENSIOENAANSPRAAK OP 65-JARIGE LEEFTIJD	
	2004	2003	31-12-2004	31-12-2003
Peter Elverding, voorzitter	110.289	97.993	274.162	259.834
Jan Zuidam, plv. voorzitter	85.250	75.325	218.298	207.297
Jan Dopper	85.250	75.325	190.149	179.695
Henk van Dalen	85.250	75.325	193.596	183.074
Feike Sijbesma	85.250	75.325	133.851	124.491

#### TOTALE BELONING

De totale beloning (inclusief pensioenlasten en verwante kosten) voor leden van de Raad van Bestuur bedroeg in 2004 € 3,4 miljoen (2003: € 3,5 miljoen).

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de optierechten die in 2004 aan de leden van de Raad van Bestuur zijn toegekend. De hieronder vermelde opties zijn ook opgenomen in het totaaloverzicht van alle toegekende opties.

	AANTAL	AANTAL	UITOEFENPRIJS	DATUM TOEKENNING	VERVALDATUM
	PRESTATIEGEBONDEN OPTIES TOEGEKEND IN 2004	NIET-PRESTATIEGEBONDEN OPTIES TOEGEKEND IN 2004			
Peter Elverding, voorzitter	25.000	12.500	€ 35,79	02-04-04	01-04-12
Jan Zuidam, plv. voorzitter	20.000	10.000	€ 35,79	02-04-04	01-04-12
Jan Dopper	20.000	10.000	€ 35,79	02-04-04	01-04-12
Henk van Dalen	20.000	10.000	€ 35,79	02-04-04	01-04-12
Feike Sijbesma	20.000	10.000	€ 35,79	02-04-04	01-04-12
<b>Totaal</b>	<b>105.000</b>	<b>52.500</b>			

De volgende tabel geeft een totaaloverzicht van de opties die in 2004 door de leden van de Raad van Bestuur zijn uitgeoefend en van de niet-uitgeoefende opties die zij momenteel in hun bezit hebben.



Laminaatvloeren

## OVERZICHT OPTIES RAAD VAN BESTUUR 2004

			uitstaand per 31 december 2003	in 2004 toegekende opties	in 2004 uitgeoefende opties	uitstaand per 31 december 2004	uitoefenprijs (in €)
<b>Peter Elverding</b>							
Onvoorwaardelijke* opties:	1999	18.000	18.000			18.000	26,01
	2000	22.500	22.500			22.500	36,48
	2001	0	0			37.500	39,98
Voorwaardelijke opties:	2001	37.500	37.500			0	39,98
	2002	37.500	37.500			37.500	47,01
	2003	37.500	37.500			37.500	36,39
	2004			37.500		37.500	35,79
	<b>Totaal</b>	<b>153.000</b>	<b>153.000</b>	<b>37.500</b>	<b>0</b>	<b>190.500</b>	
<b>Jan Zuidam</b>							
Onvoorwaardelijke* opties:	1999	18.000	18.000			18.000	26,01
	2000	18.000	18.000			18.000	36,48
	2001	0	0			30.000	39,98
Voorwaardelijke opties:	2001	30.000	30.000			0	39,98
	2002	30.000	30.000			30.000	47,01
	2003	30.000	30.000			30.000	36,39
	2004			30.000		30.000	35,79
	<b>Totaal</b>	<b>126.000</b>	<b>126.000</b>	<b>30.000</b>	<b>0</b>	<b>156.000</b>	
<b>Jan Dopper</b>							
Onvoorwaardelijke* opties:	1999	13.500	13.500			13.500	26,01
	2000	18.000	18.000			18.000	36,48
	2001	0	0			30.000	39,98
Voorwaardelijke opties:	2001	30.000	30.000			0	39,98
	2002	30.000	30.000			30.000	47,01
	2003	30.000	30.000			30.000	36,39
	2004			30.000		30.000	35,79
	<b>Totaal</b>	<b>121.500</b>	<b>121.500</b>	<b>30.000</b>	<b>0</b>	<b>151.500</b>	
<b>Henk van Dalen</b>							
Onvoorwaardelijke* opties:	1999	11.250	11.250			11.250	26,01
	2000	18.000	18.000			18.000	36,48
	2001	0	0			30.000	39,98
Voorwaardelijke opties:	2001	30.000	30.000			0	39,98
	2002	30.000	30.000			30.000	47,01
	2003	30.000	30.000			30.000	36,39
	2004			30.000		30.000	35,79
	<b>Totaal</b>	<b>119.250</b>	<b>119.250</b>	<b>30.000</b>	<b>0</b>	<b>149.250</b>	
<b>Feike Sijbesma</b>							
Onvoorwaardelijke* opties:	1999	7.500	7.500			7.500	26,01
	2000	11.250	11.250			11.250	36,48
	2001	0	0			30.000	39,98
Voorwaardelijke opties:	2001	30.000	30.000			0	39,98
	2002	30.000	30.000			30.000	47,01
	2003	30.000	30.000			30.000	36,39
	2004			30.000		30.000	35,79
	<b>Totaal</b>	<b>108.750</b>	<b>108.750</b>	<b>30.000</b>	<b>0</b>	<b>138.750</b>	

\* Alle opties (prestatiegebonden en niet-prestatiegebonden) worden toegekend onder de voorwaarde dat zij uitoefenbaar worden 3 jaar na toekening. Na deze 3 jaar worden de opties onvoorwaardelijk.

## AANDELEN

De leden van de Raad van Bestuur hielden ultimo 2004 in totaal 918 aandelen Koninklijke DSM N.V.

## OVERZICHT BELONING RAAD VAN COMMISSARISSEN 2004

Het beloningspakket van de Raad van Commissarissen bestaat uit een vaste jaarlijkse vergoeding en een jaarlijkse vergoeding per lidmaatschap van een commissie.

De vaste vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt € 45.000. De leden van de Raad van Commis-

sarissen ontvangen ieder een vaste vergoeding van € 30.000. De vergoeding per lidmaatschap van een commissie is € 4.000 per jaar.

Geheel volgens de regels van behoorlijk bestuur is de beloning van de leden van de Raad van Commissarissen niet afhankelijk van de prestaties van DSM. Om die reden worden aan leden van de Raad van Commissarissen ook geen opties of aandelen toegekend als beloning. Voor zover leden van de Raad van Commissarissen aandelen DSM bezitten, dienen deze als langetermijnbeleggingen in de

vennootschap. De leden van de Raad van Commissarissen hielden ultimo 2004 in totaal 3.042 aandelen Koninklijke DSM N.V.

De beloning van de leden van de Raad van Commissarissen wordt jaarlijks vastgesteld. Uit recent marktonderzoek door externe adviseurs blijkt dat er een discrepantie bestaat tussen de marktpraktijk enerzijds en de huidige beloning van de leden van de Raad van Commissarissen anderzijds. Vooral voor niet-Nederlandse kandidaten voor de Raad van Commissarissen van DSM geldt dat de huidige beloning niet marktconform is. De Raad van Commissarissen heeft het onderwerp heroverwogen en zal bij de eerstvolgende Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 6 april 2005 het volgende voorstel doen ter verhoging per 1 januari 2005 van de vaste vergoedingen:

- Voorzitter € 50.000 (2004: € 45.000)
- Leden € 35.000 (2004: € 30.000)

Tevens zal worden voorgesteld de vergoeding per lidmaatschap van een commissie per dezelfde datum te verhogen naar € 5.000 voor leden (2004: € 4.000) en naar € 7.500 voor de voorzitter (2004: € 4.000).

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

DSM beschikt over regels inzake het bezit van en de handel in effecten (dat wil zeggen effecten anders dan die van DSM) door leden van de Raad van Commissarissen.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de beloning aan de leden van de Raad van Commissarissen in 2004.

#### OVERZICHT BELONING RAAD VAN COMMISSARISSEN 2004

	Vaste jaarlijkse vergoeding	Vergoeding lidmaatschap commissies	Totaal
Cor Herkströter, voorzitter	€ 45.000	€ 4.000	€ 49.000
Henk Bodt, plv. voorzitter	€ 30.000	€ 8.000	€ 38.000
Ad Geers*	€ 15.000		€ 15.000
Okko Müller	€ 30.000	€ 4.000	€ 34.000
Enrique Sosa	€ 30.000		€ 30.000
Cees van Woudenberg	€ 30.000	€ 8.000	€ 38.000
Ewald Kist**	€ 15.000		€ 15.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 195.000</b>	<b>€ 24.000</b>	<b>€ 219.000</b>

\* tot 30 juni 2004

\*\* vanaf 1 juli 2004

De volgende tabel geeft een overzicht van de samenstelling van de commissies van de Raad van Commissarissen in 2004.

#### SAMENSTELLING COMMISSIES

	Audit-commissie	Commissie Benoeming en Remuneratie
Cor Herkströter		x (voorzitter)
Henk Bodt	x (voorzitter)	x
Ad Geers		
Okko Müller	x	
Enrique Sosa		
Cees van Woudenberg	x	x
Ewald Kist		

#### BELONINGSBELEID VANAF 2005

Om te kunnen voldoen aan de eisen van de code-Tabaksblad heeft de Raad van Commissarissen het beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur van DSM in 2004 herzien. Deze herziening heeft geleid tot enkele veranderingen in zowel het beleid als de structuur. Hieronder volgt een beschrijving van het beloningsbeleid voor 2005 en de daaropvolgende jaren.

#### GOEDKEURING AANDEELHOUDERS

Zowel het beloningsbeleid voor 2005 en de daaropvolgende jaren als de regeling voor het optie- en aandelenplan dient te worden vastgesteld c.q. goedgekeurd tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 6 april 2005.

#### DOELSTELLINGEN BELONINGSBELEID 2005 EN DAARNA

Het beloningsbeleid van DSM is gericht op het aantrekken, motiveren en vasthouden van hooggekwalificeerde en deskundige functionarissen die nodig zijn voor het realiseren van de strategische en operationele doelstellingen van DSM.

Het beloningsbeleid bestaat uit de volgende elementen:

- DSM streeft naar hoge prestaties op het gebied van duurzaamheid/Triple P, waarbij wordt gezocht naar een evenwicht tussen economische winst, respect voor mensen en zorg voor het milieu. Het beloningsbeleid dient een afspiegeling te zijn van een balans tussen de belangen van de belangrijkste stakeholders van DSM enerzijds en de korte- en langetermijnstrategie van DSM anderzijds. In het licht van het beloningsbeleid is de beloningsstructuur voor de Raad van Bestuur zodanig ontworpen dat er een evenwicht bestaat tussen de operationele prestaties op de korte termijn en de doelstelling voor het creëren van duurzame waarde binnen het concern op de lange termijn, waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van alle stakeholders.
- Voor het aantrekken en behouden van hooggekwalificeerde topfunctionarissen streeft DSM naar een beloningsniveau dat vergelijkbaar is met dat van andere Nederlandse multinationals van soortgelijke omvang en complexiteit als DSM. Daarbij wordt gebruikgemaakt van externe referentiegegevens. Zie pagina 50 voor een overzicht van de samenstelling van de arbeidsmarkt-referentiegroep.
- Het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur sluit aan op de filosofie achter de beloning van andere topfunctionarissen van DSM.
- Bij het bespreken en vaststellen van de beloning van de leden van de Raad van Bestuur houdt de Commissie ook rekening met relevante wettelijke bepalingen, richtlijnen voor behoorlijk ondernemingsbestuur en andere Best Practices in Nederland en elders.

#### BELONINGSSTRUCTUUR

De voorgestelde balans tussen vaste en variabele beloningselementen is identiek aan die van 2004. Indien de doelstellingen volgens plan worden gerealiseerd, vormen de prestatiegebonden vergoedingen in 2005 derhalve ongeveer 45 tot 50% van het totale pakket (exclusief pensioen).

#### REFERENTIEGROEP ARBEIDSMARKT

Om het juiste kaliber mensen voor de Raad van Bestuur te kunnen werven en om de huidige leden van de Raad van Bestuur voor langere tijd te kunnen behouden, houdt DSM bij het bepalen van een geschikt beloningsniveau rekening met externe referentiegegevens.

In dit verband is een speciale referentiegroep gedefinieerd bestaande uit Nederlandse concerns die, tot op zekere hoogte, aan de volgende criteria voldoen: hoofdkantoor gevestigd in Nederland en wat betreft omvang, internationaal bereik en complexiteit van de industriële activiteiten min of meer vergelijkbaar met DSM.

De referentiegroep bestaat uit de volgende tien Nederlandse concerns:

Aegon	Numico
Akzo Nobel	Nutreco
Getronics	Océ
Heineken	TPG
KPN	Wolters Kluwer

Met behulp van een statistisch-empirisch model heeft een groep onafhankelijke beloningsdeskundigen de ruwe gegevens van de concerns in de referentiegroep zodanig bewerkt dat ze vergelijkbaar zijn met die van een concern met de omvang van DSM en met de bijbehorende verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur.

DSM opereert in een concurrerende internationale markt. Daarom wordt ook goed gekeken naar sectorspecifieke internationale ontwikkelingen wat betreft de beloning van de Raden van Bestuur van de volgende concerns: CIBA, Clariant, Degussa, Lonza en Solvay. Door hiermee rekening te houden kan DSM in het kader van de verdere internationalisering van het concern eventueel ook niet-Nederlandse leden voor de Raad van Bestuur aantrekken.

De gegevens van de sectorspecifieke Europese referentiegroep worden beïnvloed door onder andere het type organisatie en de topstructuur van deze concerns. Om die reden is het belangrijk dat deze gegevens altijd met beleid worden gebruikt als het gaat om het beoordelen van de beloningsniveaus bij DSM. De organisatiestructuur van deze concerns is immers niet vergelijkbaar met de specifieke structuur van DSM.

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

#### BASISSALARIS VANAF 2005

Bij hun aantreden ontvangen de leden van de Raad van Bestuur een basissalaris dat past bij hun functie. Het beleid is om de leden van de Raad van Bestuur van DSM een basissalaris te bieden dat vergelijkbaar is met de mediaan van de Nederlandse referentiegroep.

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

#### BONUS VANAF 2005

De Raad van Commissarissen heeft besloten de huidige regeling voor bonussen voor de leden van de Raad van Bestuur aan te passen. De code-Tabaksblad vereist een koppeling van de variabele beloning aan vooraf vastgestelde, meetbare en beïnvloedbare doelstellingen. De bonus bestaat uit een jaarlijkse vergoeding in contanten. De realisatie van de bonus is gebaseerd op de prestaties in het voorgaande jaar.

De bonus die de leden van de Raad van Bestuur kunnen verwerven bedraagt 50% van het basissalaris indien de gestelde doelstellingen volgens plan worden bereikt. Volgens de nieuwe regeling voor bonussen is het deel van de bonus dat aan financiële doelstellingen is gerelateerd gelijk aan 35% van het basissalaris met een uitloopmogelijkheid naar 52,5% van het basissalaris bij uitzonderlijk goede financiële prestaties.

Het deel van de bonus dat gerelateerd is aan niet-financiële doelstellingen is gelijk aan 15% van het basissalaris. Voor de niet-financiële doelstellingen bestaat geen mogelijkheid voor extra bonusvergoedingen.

#### Aan financiële doelstellingen gerelateerd deel van de bonus

Het aan financiële doelstellingen gerelateerde deel van de bonus is zodanig uitgebreid en aangevuld dat naast een koppeling aan de CFROI, ook rekening wordt gehouden met de operationele prestaties, dat wil zeggen het operationeel resultaat en de vrije kasstroom, die samen een weergave vormen van de financiële resultaten op de korte termijn. De aan financiële doelstellingen gerelateerde elementen van de bonus zijn als volgt verdeeld: CFROI 17,5%, operationeel resultaat 10% en vrije kasstroom 7,5% van het basissalaris bij verwezenlijking van de gestelde doelstellingen volgens plan.

	Uitkering bij realisatie gestelde doelstellingen volgens plan (% van basissalaris)	Maximale uitkering bij realisatie gestelde doelstellingen (% van basissalaris)
Financiële doelstellingen:		
– CFROI	17,50	26,25
– Operationeel resultaat	10,00	15,00
– Vrije kasstroom	7,50	11,25
Niet-financiële doelstellingen	15,00	15,00
<b>Totaal</b>	<b>50,00</b>	<b>67,50</b>

#### CFROI

De CFROI blijft onderdeel van de basis onder de bonusregeling. De CFROI is zodanig gedefinieerd dat de realisatie kan worden afgeleid van de financiële rapportage in de jaarrekening. De definitie is nu als volgt<sup>1</sup>:

$$\frac{\text{EBITDA uit gewone activiteiten} - \text{belasting hierover} - \text{economische afschrijving (1\%)}}{\text{totale activa (incl. werkkapitaal)}}$$

De CFROI is gericht op waarderealisatie en waardecreatie vergeleken met de voor DSM vastgestelde WACC (Weighted Average Cost of Capital).

#### Operationele prestaties

Er zijn twee elementen van de aan financiële doelstellingen gerelateerde bonus waarbij de nadruk ligt op de operationele doelstellingen op de korte termijn: het operationeel resultaat en de vrije kasstroom.

<sup>1</sup> EBITDA uit gewone activiteiten is gedefinieerd als EBIT uit gewone activiteiten exclusief bijzondere posten plus afschrijvingen, zoals vermeld in de winst- en verliesrekening. De belasting hierover is gedefinieerd als het totale belastingbedrag minus het effect van bijzondere posten, zoals vermeld in de winst- en verliesrekening. Economische afschrijving is 1% van de historische kosten van materiële en immateriële activa zoals vermeld in de balans. Deze 1% komt overeen met een te vormen fonds om de gemiddelde activa-mix te kunnen vervangen aan het eind van de economische levensduur. Totale activa is gedefinieerd als de historische kosten van de materiële en immateriële activa plus het gemiddelde werkkapitaal op jaarbasis.

Deze kunnen worden afgeleid uit de jaarrekening en worden als volgt gedefinieerd:

- Operationeel resultaat: EBIT uit gewone activiteiten exclusief bijzondere posten.
- Vrije kasstroom: de kasstroom uit operationele activiteiten minus investeringen in materiële vaste activa en minus het gemiddelde dividend dat in de drie voorgaande jaren is uitgekeerd.

DSM is van mening dat de combinatie van CFROI (waarderealiserende en -creatie), operationeel resultaat en vrije kasstroom een getrouwe weergave geeft van de financiële prestaties van DSM. De doelstellingen worden elk jaar vastgesteld door de Raad van Commissarissen op basis van onder andere de prestaties in voorgaande jaren, de operationele en strategische vooruitzichten van DSM op de korte termijn en de verwachtingen van het management en de stakeholders van DSM. De doelstellingen dragen bij aan de realisatie van de waardecreatie op de lange termijn.

Om de mate van realisatie van het ten doel gestelde operationeel resultaat te kunnen bepalen, wordt gebruikgemaakt van een mechanisme waarmee (gedeeltelijk) kan worden gecorrigeerd voor dollarkoerseffecten.

Vanwege het concurrentiegevoelige karakter van de gegevens maakt DSM de prestatiedoelstellingen niet openbaar. Voor het bonusdeel dat niet aan financiële doelstellingen is gerelateerd zijn er geen veranderingen ten opzichte van 2004, behalve dat dit bonusdeel een kleinere percentage van de totaal te behalen bonus wordt. De niet-financiële doelstellingen waaraan deze bonus is gerelateerd betreffen onder andere de strategische ontwikkeling van DSM en Triple P.

#### STOCK OPTIES VANAF 2005

Vanwege de code-Tabaksblat wordt de regeling voor stock opties met ingang van 2005 aangepast. De regeling zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de aandeelhouders van DSM.

De Raad van Commissarissen heeft besloten de niet-prestatiegebonden opties en een deel van de prestatiegebonden opties te vervangen door prestatiegebonden *restricted shares* (aandelen) met een gelijke verdeling tussen opties en aandelen in termen van economische waarde (berekend door onafhankelijke specialisten op basis van het Black-Scholes model en het *weighted probability*-model). Voor zowel de opties als de aandelen geldt dezelfde prestatie-afhankelijkheid.

De daadwerkelijke verwerving van de opties en de aandelen hangt af van de daadwerkelijke realisatie van de TSR-doelstellingen ten opzichte van de TSR van de referentiegroep in de periode van drie jaar na de toekenningsdatum.

De totale waarde van de opties voor de leden van de Raad van Bestuur verandert niet. Op basis van de optietoekenningen in het verleden ontvangt de Bestuursvoorzitter 5.000 prestatiegebonden aandelen en 18.750 prestatiegebonden opties. De overige leden van de Raad van Bestuur ontvangen 4.000 prestatiegebonden aandelen en 15.000 prestatiegebonden opties.

#### Uitoefenprijs/toekenningsprijs

De opties en aandelen worden toegekend op de dag van de eerste notering ex dividend na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarop de jaarrekening van DSM wordt vastgesteld. De uitoefenprijs/toekenningsprijs is gelijk aan de openingskoers van

het aandeel op de datum van toekenning.

#### TSR als prestatie maatstaf

De maatstaf voor het bepalen van de prestaties ten behoeve van het optie- en aandelenplan is onveranderd gebleven ten opzichte van 2004. De TSR van DSM wordt vergeleken met de gemiddelde TSR van concerns in een vooraf bepaalde referentiegroep. De TSR is een maat voor het totale rendement voor de aandeelhouder, waarbij zowel de ontwikkeling van de koers van het aandeel als de hoogte van het dividend in aanmerking worden genomen. Hiermee kan de waardecreatie van DSM op de lange termijn worden vastgesteld. De referentiegroep waarvan de prestaties worden vergeleken met die van DSM bestaat uit de volgende concerns:

Akzo Nobel	EMS Chemie Holding
BASF	ICI
Bayer	Lonza Group
CIBA Spezialitätenchemie	Rhodia
Clariant	Solvay
Degussa	

De referentiegroep voor de TSR-vergelijking heeft een andere samenstelling dan de referentiegroep voor het vaststellen van de beloningsniveau's. De referentiegroep voor de beloningsniveau's vormt een afspiegeling van de arbeidsmarkt. De referentiegroep voor de TSR vormt een afspiegeling van de concurrentie-omgeving waarin DSM strijdt om de gunst van aandeelhouders. Dit betekent dat de TSR-referentiegroep bestaat uit sectorspecifieke concurrenten die, naar het oordeel van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur, kunnen fungeren als *benchmark* voor de prestaties van DSM. De referentiegroep wordt jaarlijks door de Raad van Commissarissen beoordeeld op basis van marktontwikkelingen (fusies, overnames) die van invloed zijn op de geschiktheid van de samenstelling van de groep. De samenstelling van de referentiegroep wordt alleen veranderd indien de Raad van Commissarissen er zeker van is dat dit de realisatie van de bonusgerelateerde doelstellingen niet gemakkelijker of moeilijker maakt.

De relatieve TSR van DSM is bepalend voor het aantal opties dat uitoefenbaar wordt en het aantal aandelen dat onvoorwaardelijk wordt toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur. De opties worden toegekend voor een periode van maximaal acht jaar (inclusief de periode van drie jaar waarin ze niet uitoefenbaar zijn). De aandelen dienen minimaal vijf jaar (volgend op de bovengenoemde drie jaar), of tenminste tot de beëindiging van de arbeidsovereenkomst, te worden vastgehouden. De relatieve prestaties van DSM worden aan het einde van de desbetreffende periode vastgesteld en gevalideerd door een bank en gecontroleerd door een accountant.

#### Toekenningschema

Het aantal opties en aandelen dat na drie jaar wordt omgezet naar onvoorwaardelijk wordt bepaald op basis van de prestaties van DSM in vergelijking met de gemiddelde TSR van de referentiegroep. Het toegepaste model voor de vaststelling van de uitoefenbare rechten blijft onveranderd ten opzichte van 2004. Het enige verschil is dat de regeling vanaf 2005 voor zowel opties als aandelen geldt.

#### PENSIOENEN

De leden van de Raad van Bestuur zijn deelnemer in Stichting Pensioenfonds DSM Chemie (PDC). PDC beheert pensioenregelingen

voor verschillende DSM-ondernemingen. De pensioenregeling voor de leden van de Raad van Bestuur is gelijk aan de regeling voor medewerkers van DSM Limburg BV en voor executives die in Limburg werkzaam zijn. De pensioenleeftijd is vastgesteld op 65. PDC heeft twee verschillende regelingen: een prepensioneringsregeling voor medewerkers tussen 62 en 65 jaar en een ouderdomspensioen vanaf het 65e levensjaar.

Vanwege veranderingen in de wetgeving omtrent prepensioen worden de huidige pensioenregelingen van PDC herzien. Aangezien de leden van de Raad van Bestuur deelnemen in de pensioenregelingen van PDC zullen die veranderingen ook voor hen gaan gelden. Ook de regeling voor vervroegde pensionering en de tijdelijke individuele pensioenregeling (zie pagina 46) worden in 2005 eveneens herzien.

## ARBEIDSOVEREENKOMSTEN

### *Duur van de overeenkomst*

De arbeidsovereenkomsten voor de huidige leden van de Raad van Bestuur zijn voor onbepaalde tijd. Ook voor nieuw te benoemen leden van de Raad van Bestuur geldt dat zij een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd krijgen aangeboden. Een overeenkomst wordt beëindigd op de pensioengerechtigde leeftijd of bij opzegging door een van beide partijen.

### *Duur van de benoeming*

De huidige leden van de Raad van Bestuur zijn benoemd voor onbepaalde tijd. Nieuwe leden van de Raad van Bestuur worden telkens benoemd voor een periode van vier jaar. De vierjaarlijkse herbenoeming van nieuwe leden van de Raad van Bestuur dient ook te worden goedgekeurd door de aandeelhouders. Dit beleid is in overeenstemming met de code-Tabaksblat.

### *Opzegtermijn*

Voor de leden van de Raad van Bestuur geldt een opzegtermijn van drie maanden bij beëindiging van de overeenkomst door het bestuurslid zelf. Bij beëindiging van de overeenkomst door DSM geldt een wettelijke opzegtermijn van zes maanden.

### *Ontslagvergoeding*

De arbeidsovereenkomsten voor de leden van de Raad van Bestuur van DSM bevatten geen bepaling voor een vergoeding in geval van ontslag door DSM. Indien zich een situatie voordoet waarin een ontslagvergoedingsregeling toepasselijk is voor de huidige leden van de Raad van Bestuur, doet de Commissie Benoeming en Remuneratie aanbevelingen ten aanzien van de voorwaarden. Vervolgens neemt de Raad van Commissarissen hierover een besluit, rekening houdend met zowel de heersende praktijk als toepasselijke wetgeving en de eisen van behoorlijk ondernemingsbestuur.

In de arbeidsovereenkomsten van nieuw te benoemen leden van de Raad van Bestuur wordt in overeenstemming met Best Practice-bepaling II.2.7 van de code-Tabaksblat wel een bepaling opgenomen voor een afvloeiingsregeling (dat wil zeggen éénmaal het basisjaarsalaris of, indien dit evident onredelijk is voor ontslag tijdens de eerste termijn, tweemaal het basisjaarsalaris).

## BELONINGSBELEID 2005

Het beloningspakket voor de leden van de Raad van Bestuur wordt jaarlijks herzien. Uit concurrentie-overwegingen is het pakket voor 2005 herzien op basis van een vergelijking met de referentiegroep voor de Nederlandse arbeidsmarkt. De navolgende gegevens betreffen de beloningsniveaus per juli 2004. Alle bedragen zijn in euro's.

De bonus voor verwezenlijking van de doelstellingen en de opties zijn uitgedrukt in percentages van het basissalaris. De beloningsgegevens van de referentiegroep zijn teruggerekend naar de omvang en het bereik van DSM zodat ze onderling vergelijkbaar zijn. De waarde van de opties wordt bepaald op basis van het Black-Scholes model.

De cijfers van DSM worden vergeleken met de mediaan van de referentiegroep, dat wil zeggen de vigerende beloningsniveaus binnen de referentiegroep.

## BENCHMARK REFERENTIEGROEP NEDERLANDSE MARKT

Voorzitter Raad van Bestuur	DSM	Mediaan referentiegroep
Basissalaris	€ 599.760	€ 735.000
Bonus <i>at target</i> (%)	50%	60%
Totale vergoedingen in contanten <i>at target</i>	€ 899.640	€ 1.176.000
Waarde opties op jaarbasis (%)	35%	60%
Totaal directe vergoedingen	€ 1.109.556	€ 1.617.000

Lid Raad van Bestuur	DSM	Mediaan referentiegroep
Basissalaris	€ 461.040	€ 450.000
Bonus <i>at target</i> (%)	50%	60%
Totale vergoedingen in contanten <i>at target</i>	€ 691.560	€ 720.000
Waarde opties op jaarbasis (%)	37%	55%
Totaal directe vergoedingen	€ 862.145	€ 967.500

## CONCLUSIES

Het basissalaris van de Bestuursvoorzitter bevindt zich in het onderste kwartiel van de referentiegroep en is 22% lager dan de mediaan van de referentiegroep. Ook de bonus *at target* en de opties liggen in het onderste kwartiel van de referentiegroep.

De leden van de Raad van Bestuur hebben een basissalaris dat overeenkomt met de mediaan van de referentiegroep, terwijl de bonus *at target* en de opties zich procentueel in het onderste kwartiel van de referentiegroep bevinden.

Het beleid is om geleidelijk uit te komen op beloningsniveaus die overeenkomen met de mediaan van de externe benchmark. Voor 2005 wordt in deze context geen verhoging van het basissalaris voorzien. De Raad van Commissarissen beoordeelt elk jaar of het, rekening houdend met alle relevante omstandigheden, gerechtvaardigd is het basissalaris te verhogen.