

HET DSM-CONCERN

CLUSTERS

DSM is wereldwijd actief in life science-producten, hoogwaardige materialen en industriële chemicaliën. DSM heeft een omzet van circa € 8 miljard op jaarbasis en telt wereldwijd circa 24.000 medewerkers (ultimo 2004), werkzaam in meer dan 250 vestigingen. De activiteiten van DSM zijn in samenhangende product/marktcombinaties georganiseerd in businessgroepen. Het businessgroepmanagement rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Bestuur. Voor rapportagedoeleinden zijn de activiteiten van DSM onderverdeeld in drie strategische clusters plus DSM Nutritional Products:

Life Science Products betreft producten voor de farmaceutische, voedingsmiddelen- en agrochemische industrie. Het cluster omvat de businessgroepen DSM Fine Chemicals, DSM Pharmaceutical Products, DSM Anti-Infectives, DSM Food Specialties en DSM Bakery Ingredients. Het aandeel van dit cluster in de totale netto-omzet is 24%.

DSM Nutritional Products, dat de activiteiten van de in 2003 overgenomen divisie Vitamins & Fine Chemicals van Roche omvat, is voornamelijk als een separate entiteit opgenomen in de organisatie. De activiteiten binnen DSM Nutritional Products richten zich op drie sectoren: voeding (voedings- en supplementenactiviteiten), diervoeding en cosmetica. De netto-omzet van DSM Nutritional Products is 24% van de totale netto-omzet.

Performance Materials betreft hoogwaardige materialen, zoals de supersterke vezel Dyneema® en de hoogwaardige kunststof Stanyl® van DSM Engineering Plastics, elastomeren (synthetische rubbers), technische kunststoffen en verf- en constructieharsen. Dit cluster bestaat uit de businessgroepen DSM Elastomers, DSM Engineering Plastics, DSM Coating Resins en DSM Composite Resins. Ook DSM Dyneema behoort tot dit cluster. De netto-omzet van dit cluster is 26% van de totale netto-omzet.

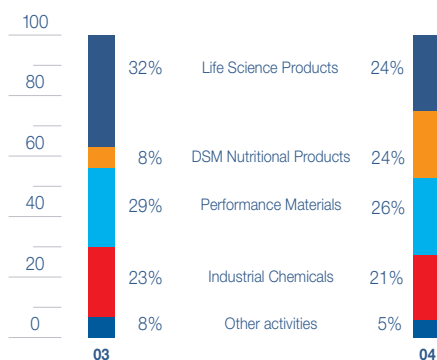
Industrial Chemicals omvat de businessgroepen DSM Fibre Intermediates, DSM Melamine en DSM Agro, die industriële chemische producten maken zoals vezelgrondstoffen, melamine en kunstmest, en DSM Energy. Het aandeel van het cluster Industrial Chemicals in de totale netto-omzet is 21%.

Daarnaast is een aantal activiteiten gerapporteerd onder *Other activities*, zoals DSM Venturing & Business Development, Noordgastransport, bedrijvenpark Chemelot in Geleen, alsmede het niet door de businessgroepen te beïnvloeden deel van de kosten van concernactiviteiten.



Decoratieve coatings

OMZET PER KERNACTIVITEIT*

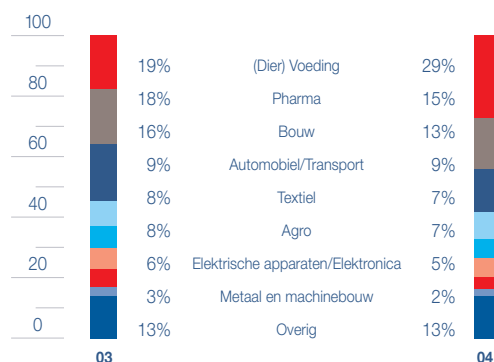


* Bijdrage DSM Nutritional Products in 2003 alleen vierde kwartaal.

MARKTEN

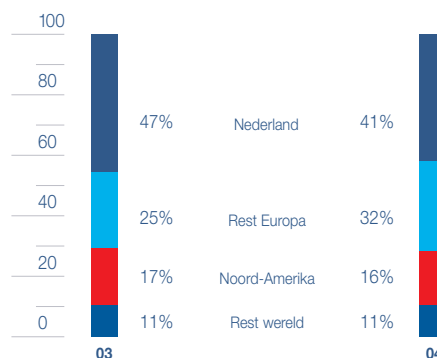
DSM levert zijn producten aan klanten in hoogwaardige industriële markten (business-to-business). De markt voor voedingsmiddelen (mens en dier) is de belangrijkste eindmarkt voor DSM. Daarnaast zijn de farmaceutische, de elektronica- en de automobiellindustrie belangrijke afnemers van DSM-producten.

EINDMARKTEN*

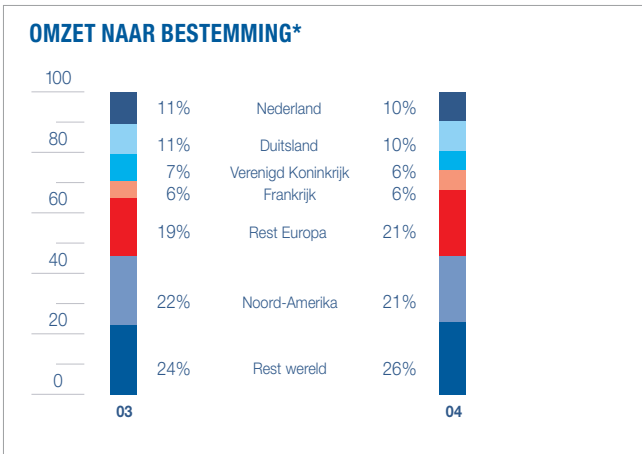


* Bijdrage DSM Nutritional Products in 2003 alleen vierde kwartaal.

OMZET NAAR HERKOMST*



* Bijdrage DSM Nutritional Products in 2003 alleen vierde kwartaal.



* Bijdrage DSM Nutritional Products in 2003 alleen vierde kwartaal.

MAATSCHAPPELIJKE WAARDE EN DUURZAME ONTWIKKELING

DSM heeft als kennisintensieve chemie- en biotechnologieonderneming grote maatschappelijke waarde. De producten leveren een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van het dagelijks werken en leven. Samen met klanten werkt DSM aan de voortdurende verbetering van die producten, zodat die het leven gezonder, goedkoper, duurzamer, aangenamer of praktischer maken. Voorbeelden zijn nieuwe geneesmiddelen, gezonde voedingsingrediënten, lichtere auto-onderdelen en kunststoffen als alternatief voor schaarse natuurlijke materialen zoals hardhout. Duurzaamheid en veiligheid spelen een belangrijke rol bij DSM's producten en processen. Bij de productie worden zo min mogelijk grondstoffen en energie gebruikt. Hierbij wordt ook 'witte biotechnologie' toegepast: het gebruik van op biotechnologie gebaseerde productieroutes ter vervanging van chemische productieprocessen. DSM draagt op vele manieren actief bij aan de stand van kennis en techniek op het gebied van duurzaamheid, veiligheid en milieu, binnen en buiten de onderneming.

Verantwoord ondernemerschap betekent voor DSM integraal beleid en consistente uitvoering over het brede, geïntegreerde spectrum van economisch rendement, respect voor de mens en omgeving, en zorg voor het milieu, ook wel aangeduid als *Triple P: people, planet, profit*. Jaarlijks geeft DSM over zijn beleid en performance op dit gebied openheid van zaken middels het Triple P verslag, waarin het vroegere Responsible Care Progress Report is opgenomen.

BESTURING VAN DE ONDERNEMING

CORPORATE GOVERNANCE

De wijze waarop DSM omging met de nieuwe Nederlandse corporate governance code in 2004 (de code-Tabaksblat) is nader uiteengezet op pagina 7. DSM hanteert expliciet geformuleerde corporate values en voorschriften onder andere ten aanzien van risicomanagement, financieel beleid en het besturen van de organisatie op concernniveau en de respectievelijke groepsonderdelen.

Koninklijke DSM N.V. is een naamloze vennootschap met een Raad van Bestuur en een onafhankelijke Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategie, het portefeuillebeleid, de inzet van mensen en middelen en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling.

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid en het bestuur van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van

zaken in de onderneming en weegt de belangen van allen die bij de onderneming betrokken zijn. De jaarrekening wordt ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Raad van Commissarissen geeft daarbij een toelichting op het in het voorafgaande jaar uitgeoefende toezicht.

Leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen worden benoemd (en eventueel ontslagen) door de Aandeelhoudersvergadering.

DSM verschaft zijn stakeholders op transparante wijze informatie over de doelstellingen, de besturing en de prestaties van de onderneming en streeft daarbij naar een open dialoog met aandeelhouders en andere belanghebbenden.

ORGANISATIE

DSM heeft een decentrale organisatie, bestaande uit businessgroepen die binnen hun eigen werkgebied verantwoordelijk zijn voor alle bedrijfsfuncties. Dit waarborgt dat DSM flexibel, efficiënt en snel reageert op veranderende marktomstandigheden. DSM Nutritional Products is voornamelijk een aparte entiteit. Op concernniveau worden de Raad van Bestuur en de businessgroepen ondersteund door een aantal stafafdelingen. De diensten van een aantal gemeenschappelijke serviceafdelingen, DSM Research en onderlinge productleveringen worden door de businessgroepen gecontracteerd tegen marktconforme tarieven.

DSM meet en stuurt zijn financiële prestaties intern in termen van waardecreatie. Deze systematiek wordt *Value Based Business Steering (VBBS)* genoemd, gebaseerd op een kasstroomresultaat op historisch geïnvesteerd vermogen, minus de kosten van dat vermogen (WACC).

RISICOMANAGEMENT

Verslag van ontwerp en werking

De Raad van Bestuur van DSM is ervoor verantwoordelijk dat alle onderdelen van het concern een geschikte vorm van risicomanagement hanteren. Dit betekent dat de opzet en de effectiviteit van de interne risicomanagement- en beheersingsystemen voortdurend hoog op de agenda staan. De Raad van Bestuur beschouwt deze systemen als belangrijke pijlers van het interne besturingsproces van DSM.

Risicomanagement bij DSM begint met een duidelijke omschrijving van de normen en waarden van de onderneming in de zogenaamde DSM Values. Deze zijn gebaseerd op drie kernwaarden: respect voor mensen, verantwoord ondernemen en waardevolle partnerships. DSM spreekt met de Triple P-benadering tegelijkertijd alle belangrijke belanghebbenden aan. De Triple P-benadering zorgt tevens voor de verankering van het beleid en de prestaties van DSM op multidimensionale criteria voor de waardecreatie van het concern. De normen en waarden van DSM bevatten onder andere ethische normen voor alle medewerkers, voor de zakelijke partners van DSM en voor verantwoord ondernemen.

DSM heeft in *Vision 2005: Focus and Value* een heldere strategie en bijbehorende doelstellingen geformuleerd voor de periode 2001-2005. Daarnaast beschikt elke businessgroep over een goedgekeurde strategie via het zogenaamde Business Strategy Dialogue proces. De effectiviteit en efficiency van de risicomanagement- en beheersingsystemen van DSM krijgen hierin de volle aandacht en worden voortdurend bijgesteld. DSM heeft in de afgelopen

jaren hard gewerkt aan versterking van het besef binnen de organisatie dat goede risicobeheersing van essentieel belang is en aan verdere integratie van de risicomangement- en beheersingssysteemen binnen de business- en serviceunits. De Raad van Bestuur heeft dit proces verder geformaliseerd bij de herziening van de corporate requirements in 2004.

De DSM Values (sturing op een hoger abstractieniveau) vormen in combinatie met de corporate requirements de kernelementen waaraan alle units van DSM moeten voldoen. Binnen het besturingskader van DSM vormen de corporate requirements de basis voor systematisch risicomangement en bijbehorende risicobeheersing.

De corporate requirements monden in eerste instantie uit in de Unit Risk Management Requirement, waarin wordt aangegeven hoe de verschillende units hun risicomangement vorm moeten geven en welke processen daarvoor gebruikt moeten worden. De corporate requirements omvatten zowel de belangrijkste functionele processen (bijvoorbeeld Productie, Financiën en Economie) als bedrijfsprocessen (bijvoorbeeld Order-to-Cash). De onderstaande tabel geeft een uitgebreider overzicht van de functionele processen en bedrijfsprocessen waarvoor in de corporate requirements de eisen met betrekking tot risicomangement- en risicobeheersingsystemen worden aangegeven.

Corporate requirements

UNIT RISK MANAGEMENT REQUIREMENT

Requirements functionele processen:

- Strategy
- Legal
- Finance & Economics
- Safety, Health & Environment (SHE)
- Human Resource Management (HRM)
- External Communication
- Security
- Information & Communication Technology (ICT)
- Research, Technology and Development (RT&D)
- Manufacturing
- Corporate Secretariat

Requirements bedrijfsprocessen:

- Purchase-to-Pay
- Order-to-Cash
- Demand Supply Chain Management
- Project Management

De corporate requirements zijn van toepassing op alle onderdelen van DSM en zijn in de meeste gevallen gericht op het management. Er zijn ook specifieke eisen die van belang zijn voor externe firma's. Als een unit (en dat kan ook een derde partij zijn) bij bepaalde activiteiten niet aan de eisen kan voldoen, zal DSM overwegen of deze activiteiten wel kunnen worden gecontinueerd en zo ja, onder welke voorwaarden.

Volgens de corporate requirements dienen unitmanagers voor elk proces een duidelijk beleid te hebben. Individuele medewerkers dienen (combinaties van) standaardrollen te krijgen overeenkomstig de beginselen van de functiescheiding. Tevens dient verificerbare documentatie hieromtrent beschikbaar te zijn. Voor het bewaken van de processen dienen prestatie-indicatoren te worden gebruikt.

De implementatie van de herziene corporate requirements en de zorg voor naleving daarvan worden bij alle DSM units verder uitgewerkt. DSM werkt momenteel aan een groot project dat erop gericht is om waar nodig of gewenst de implementatie van de requirements tot op detailniveau te faciliteren. Het project is gestart

in 2004 en heeft een looptijd van twee tot drie jaar. In 2005 ligt de nadruk op het *internal control framework* ten aanzien van de goederen- en geldstromen binnen DSM.

Bedrijfsprocessen, functionele processen en IT

Voor bedrijfsprocessen geldt bij DSM het motto: 'standaardisatie tenzij ...'. Processtandaardisatie zorgt voor efficiency, bevordert de communicatie en leerprocessen en verlaagt de risico's. Het standaard ERP/IT-systeem van DSM is SAP. Er wordt gewerkt aan de harmonisatie en standaardisatie van het concernbreed gebruik van dit systeem. Een van de onderdelen hierbij is het standaard detailontwerp van alle belangrijke bedrijfsprocessen die relevant zijn voor het zogeheten *principal-toller-agent enterprise model*. Een goede scheiding van taken is een van de basisprincipes van het procesontwerp en de bijbehorende beheersingsystematiek. De standaard is gecertificeerd door Ernst & Young Accountants. De ICT-soliditeit is van vitaal belang voor het succes van DSM. Wereldwijd maakt DSM gebruik van standaard hardware en applicatiesoftware. De beschikbaarheid en integriteit van de gegevens en infrastructuur van het concern worden optimaal gewaarborgd door onder andere autorisatie- en toegangsbeveiliging, backup-systemen en disaster recovery-plannen. De ICT-leveranciers van DSM dienen de compliance met de DSM requirements te verzekeren (*reasonable assurance*).

Voorbeelden van functionele processen en bedrijfsprocessen en bijbehorende voorschriften (samenvattingen)

De onderstaande tabel geeft een beknopt overzicht van de diepgang en reikwijdte van enkele corporate requirements.

Productie	Het management zorgt voor een effectieve interne beheersing van de financiële risico's met betrekking tot het goederenstroomproces binnen Productie. Dit gebeurt middels adequate bepaling van massabalansen en adequaat beheer van de grondstoffenvoorraad, voor zover dit binnen de verantwoordelijkheid van Productie valt. Het management zorgt voor een effectieve interne beheersing van de financiële risico's met betrekking tot onderhoud, stops en activa binnen Productie.
	Verder zijn er specifieke voorschriften voor onder meer de vereiste kwalificaties van personeel, training van personeel, kwaliteitsbeheersing, supply base management en sleutel-prestatieindicatoren.
Financiën & Economie	<i>Financiële administratie & Rapportage</i> Het management beschikt over een systeem voor financiële administratie en rapportage dat is opgezet overeenkomstig de regels van Corporate Finance & Economics (CFE) en voldoet aan zowel de behoeften van DSM als de eisen van relevante wet- en regelgeving. Het management stelt CFE op de hoogte van eventuele speciale aspecten die van invloed kunnen zijn op de winst. Het management verschaft de door CFE vereiste informatie voor financiële consolidatie en managementrapportage en bevestigt middels een schriftelijke verklaring dat aan de eisen ten aanzien van de financiële verantwoording en rapportage van de kwartaalgegevens is voldaan.
	<i>Treasury</i> Het management zorgt samen met Corporate Treasury (CT) voor de planning van de financiering en stelt CT op de hoogte van financierings- en liquiditeitsbehoeften. Het management houdt zich hierbij aan de regels voor kapitaal- en winstuitkeringen. Gespecificeerde financiële transacties worden niet aangegaan zonder goedkeuring van CT. Het management zorgt ervoor dat onderdelen van DSM deelnemen in 'cash pools' van DSM. Het ziet erop toe dat alle betalingen volgens het Purchase-to-Pay-proces worden gedaan en het maakt gebruik van

standaard betaaldiensten van DSM. Het management boekt extra liquide middelen over naar CT en wijzigt bankrekeningen en bankrelaties uitsluitend na goedkeuring door CT. Het management dekt open valutaposities af, neemt geen onafgedekte valutaposities in en voert geen andere valutatransacties of transacties met betrekking tot financiële derivaten uit zonder voorafgaande goedkeuring door CT.

Verder zijn er specifieke voorschriften voor onder meer Fiscal Affairs, Insurances, Capital Expenditures (inclusief Acquisitions & Divestments) en Investor Relations.

Veiligheid, gezondheid en milieu (VGM)

Leidende positie VGM

Het management werkt volgens het adagium 'Doe het op een VGM-verantwoorde wijze of doe het niet'. Het management beschikt over een VGM-beleid en ontwerpt een VGM-managementsysteem dat regelmatig wordt geëvalueerd. Het zorgt ervoor dat de organisatie in staat is het VGM-management op een effectieve manier uit te voeren. Bij overnames worden de VGM-aspecten onderzocht door middel van een due diligence.

Human resource management

Het management zorgt ervoor dat medewerkers toegang hebben tot VGM-informatie en aan VGM-activiteiten deelnemen. Voor alle werkzaamheden worden taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden evenals vereiste VGM-opleiding en -training gedefinieerd.

Operationele beheersmaatregelen

De informatie over de toegepaste procestechnologie en apparatuur en over de gebruikte of geproduceerde stoffen en een specbook met op de risico's afgestemde ontwerpnormen worden voortdurend bijgewerkt en zijn gemakkelijk toegankelijk voor die medewerkers voor wie deze informatie relevant is. Het management implementeert schriftelijke bedieningsprocedures en -instructies zodat er veilig gewerkt kan worden en de risico's voor mens en milieu tot een minimum worden beperkt. Het ziet er ook op toe dat de geproduceerde producten op een VGM-verantwoorde wijze kunnen worden gebruikt en verwerkt. De bedieningsprocedures en -instructies worden ten minste elke drie jaar formeel getoetst op nauwkeurigheid en effectiviteit. Voor alle niet-reguliere werkzaamheden, inclusief werkzaamheden met mogelijke VGM-risico's, zijn werkvergunningen vereist. Er gelden bijzondere milieueisen ten aanzien van de bescherming van bodem en grondwater, de beheersing en afbouw van het gebruik van ozonafbrekende stoffen en het gebruik van persistente, bioaccumulerende en toxische stoffen (PBT). Diepe geologische opslag en het storten van gevaarlijke afvalstoffen zijn – enkele uitzonderingen daargelaten – verboden.

Verder zijn er specifieke voorschriften voor onder meer het handelen bij noodgevallen, training van personeel, toeleveranciers, het verzamelen van feedback aangaande het gebruik van DSM-producten en het stelselmatig meten van de VGM-prestaties via sleutelindicatoren.

Purchase-to-Pay

Het management hanteert een Purchase-to-Pay-beleid dat regelmatig wordt getoetst en gebruikt een inkoopplan dat jaarlijks wordt bijgesteld. Het management ziet erop toe dat de standaardrollen in het Purchase-to-Pay-proces helder omschreven, toegelicht en aan individuele medewerkers toegewezen worden en overeenkomstig de beginselen van de scheiding van taken uitgevoerd/toegepast worden. Het management van elk DSM-onderdeel legt schriftelijk vast welke medewerkers namens het desbetreffende bedrijfs onderdeel mogen optreden in het Purchase-to-pay-Proces met derden en daarvoor tekenbevoegdheid hebben. Het management heeft schriftelijke procedures voor: vendor master data, het afsluiten van inkoopcontracten en het verwerken van orders, het afnemen van goederen en diensten, het verwerken en verifiëren van facturen, en het verwerken van te betalen rekeningen. Deze procedures zijn in overeenstemming met gespecificeerde regels en het management zorgt voor toepassing en naleving van die regels.

Verder zijn er specifieke voorschriften voor onder meer het betalen van leveranciers, het aanpassen van voorraadprijzen en het opmaken van voorraadstaten.

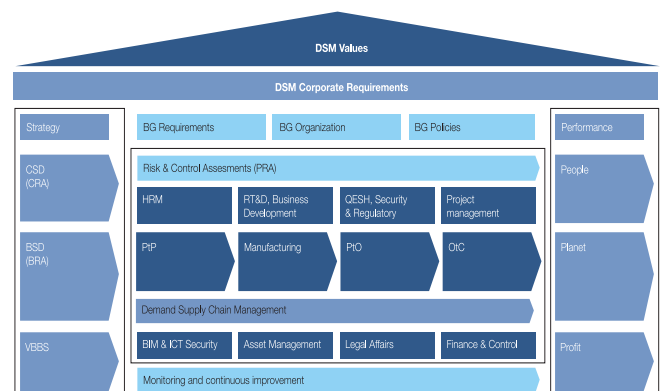
Order-to-Cash

Het management hanteert een Order-to-Cash-beleid dat regelmatig wordt getoetst en gebruikt een verkoopplan dat jaarlijks wordt bijgesteld. Het management ziet erop toe dat de standaardtaken in het Order-to-Cash-proces helder omschreven, toegelicht en aan individuele medewerkers toegewezen worden en overeenkomstig de beginselen van de scheiding van taken uitgevoerd/toegepast worden. Het management van elk DSM-onderdeel legt schriftelijk vast welke medewerkers namens het desbetreffende bedrijfs onderdeel mogen optreden in het Order-to-Cash-proces met derden en daarvoor tekenbevoegdheid hebben. Het management heeft schriftelijke procedures voor: verkoopprijzen, -voorwaarden en kortingen, contracten en commissies voor tussenpersonen, customer master data, het afsluiten van verkoopcontracten en het verwerken van orders, het afleveren van zowel goederen als diensten, het verwerken van facturen, het afhandelen van klachten, en het verwerken van te innen rekeningen. Deze procedures zijn in overeenstemming met gespecificeerde regels en het management zorgt voor toepassing en naleving van die regels.

Verder zijn er specifieke voorschriften voor onder meer de fysieke aflevering van bestelde goederen, creditnota's en het beheer van de uitstaande vorderingen.

Intern besturingskader DSM

Het schema hieronder geeft een overzicht van het besturingskader van DSM en de plaats die de DSM Values en corporate requirements daarin innemen. Uit het kader blijkt dat het interne besturingsstelsel op hoofdpunten voldoet aan de aanbevelingen van de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Deze aanbevelingen zijn gericht op het bereiken van een redelijke mate van zekerheid (*reasonable assurance*) dat de risico's in de bedrijfsvoering worden beheerst. Het kader bevat ook een koppeling van de COSO-elementen aan de bedrijfsvoering en besluitvorming.



Schematisch overzicht van het intern besturingskader

Risicoproces en risicosysteem op concernniveau

Risicomanagement op concernniveau begint met de Corporate Strategy Dialogue (CSD). De laatste CSD in 2000 had tot doel een helder beeld te verschaffen van de richting van DSM in haar geheel en van de belangrijkste strategische beslissingen die genomen moesten worden. De strategische ambities van DSM en de belangrijkste stappen die hiervoor in de periode 2001-2005 moesten worden gezet, zijn beschreven in de uit de CSD voortgevloede DSM-strategie *Vision 2005: Focus and Value*. In de loop van 2005 organiseert de Raad van Bestuur een nieuwe CSD. Hierbij worden zowel de portfoliorisico's als de strategische risico's en kansen beoordeeld en worden daar strategieën voor gedefinieerd.

De Raad van Bestuur voert regelmatig besprekingen met de Raad van Commissarissen en/of haar Audit-commissie over belangrijke aandachtspunten voor risicomanagement en risicobeheersing. In 2004 besprak de Raad van Bestuur het project met betrekking tot de implementatie van de corporate requirements en het Corporate Operational Audit programma voor 2005-2006 en de resultaten van voorgaande audits. DSM heeft een volledig geïntegreerde aanpak met betrekking tot auditing.

De afdeling Corporate Operational Audit (COA) van DSM is verantwoordelijk voor de operationele auditfunctie. De afdeling COA biedt het management op onafhankelijke wijze inzicht in de mate waarin grotere risico's op een effectieve en efficiënte wijze worden onderkend en beheerst. De belangrijkste auditactiviteiten zijn:

- evalueren van de kwaliteit van bestaande en voorgestelde interne risicobeoordelings-, risicomanagement- en gerelateerde beheersingsystemen;
- toetsen van de werking van die systemen en van de betrouwbaarheid, integriteit en tijdigheid van de resulterende informatie en transacties;
- nagaan of het beleid en de voorschriften, plannen, procedures en wet- en regelgeving die van toepassing zijn op de bedrijfsvoering van DSM worden nageleefd.

Gemiddeld wordt bij alle DSM units één maal per drie jaar een audit uitgevoerd.

Al deze activiteiten leiden tot een overzicht met betrekking tot de gang van zaken inzake risicomanagement, beheersmaatregelen en governance binnen de onderneming. De afdeling COA rapporteert aan de voorzitter van de Raad van Bestuur, informeert de Audit-commissie van de Raad van Commissarissen en werkt nauw samen met de afdeling Corporate Control voor alle internal control structuren en systemen. Ernst & Young, de externe accountant, is belast met de controle van de jaarrekening. De accountant rapporteert aan de Raad van Bestuur en onafhankelijk aan de Raad van Commissarissen en de Audit-commissie daarvan. Zowel de externe accountant als de directeur COA zijn doorgaans bij de vergaderingen van de Audit-commissie met de Raad van Bestuur aanwezig.

Het doel van deze aanpak is ervoor te zorgen dat de kwaliteit van alle activiteiten van DSM voortdurend wordt verbeterd en dat er altijd redelijkerwijs op kan worden vertrouwd dat de ondernemingsrisico's van DSM systematisch worden onderkend en gemanaged.

Risicoprocessen en -systemen op het niveau van businessgroepen en -units

Gemiddeld om de drie jaar wordt iedere DSM businessgroep (BG) geacht een Business Strategy Dialogue (BSD) te houden. Daarin worden de strategische en operationele richting van (de business-units in) de BG bepaald. DSM telt momenteel 14 BG's die rechtstreeks aan de Raad van Bestuur rapporteren. Wanneer de bedrijfsstrategie is voorbereid, legt de BG-directeur het resultaat voor aan de Raad ter goedkeuring. Een corporate requirement schrijft voor dat iedere businessgroep en businessunit op basis van een goedgekeurde BSD opereert.

De BSD is het startpunt voor alle planning- en beheersprocessen binnen DSM. De prestatiedoelstellingen van de BG's worden vastgelegd in een *Strategic Value Contract* (SVC). Dit is een weergave van de belangrijkste conclusies van een BSD, vertaald naar meetbare waardedoelstellingen voor de komende drie jaar. Jaarlijks vindt een toets plaats, de *Annual Strategic Review* (ASR). Dit omvat:

- een voortgangsrapportage over de uitvoering van de BSD;
- waar nodig bijstelling;
- financiële gegevens voor de komende zes jaar, waarvan het eerste jaar als budget dient.

De ASR's die door de BG's zijn uitgevoerd worden in december voorgelegd aan en goedgekeurd door de Raad van Bestuur. De concern-ASR wordt met de Raad van Commissarissen besproken.

Sinds 2001 hanteert DSM *Value Based Business Steering* (VBBS) voor de sturing en het management van de financiële resultaten. VBBS zorgt voor een oriëntatie op basis van kasstroom binnen de onderneming. De belangrijkste financiële maatstaf binnen VBBS is de CFROI (*cash flow return on investment*).

Naast het businessplan en het financiële plan zijn de BG-directeuren verantwoordelijk voor alle overige functionele plannen, zoals een VGM-plan (Veiligheid, Gezondheid en Milieu), een HR-plan en een Internal Control plan.

Alle BG's van DSM moeten over een adequaat risicomanagement systeem beschikken om de belangrijkste risico's (van hun business-units) en de vereiste maatregelen om die risico's te beheersen, op systematische wijze te benoemen en te beoordelen. Deze systemen moeten zo ingericht zijn dat adequate toepassing ervan het management redelijke zekerheid verschaft dat:

- het inzicht heeft in de mate waarin de strategische doelstellingen van de unit worden behaald;
- het inzicht heeft in de mate waarin de operationele doelstellingen van de unit worden behaald;
- de eigendommen van de unit beveiligd zijn;
- de rapportage van de unit betrouwbaar is;
- de van toepassing zijnde wet- en regelgeving wordt nageleefd.

Bovenstaande systeemeisen vinden hun grondslag in COSO. Het management van de eenheid moet regelmatig een *Business Risk Assessment* (BRA) en een *Process Risk Assessment* (PRA) uitvoeren. Deze beoordelingen kunnen beschouwd worden als de kern van DSM's risicomanagement- en risicobeheersingsstelsel. *Internal control coordinators* binnen de organisatorische eenheden fungeren als spil voor de coördinatie van de aanwezige beheersmaatregelen.

Binnen iedere BG ziet een interne audit-commissie toe op de geschiktheid en doelmatigheid van het risicomanagement- en -beheersingsstelsel. Deze commissie stelt ook een risicomanagementplan op en ziet toe op de invoering van dit plan. De commissie komt bij elkaar om bedreigingen of tekortkomingen die aan het licht komen tijdens *control self-assessments* (CSA) of die door de interne of externe auditor worden gemeld te bespreken en om correctieve maatregelen te nemen waar deze nodig worden geacht.

Met het oog op de *accountability* worden alle BG-directeuren en directeuren van concernafdelingen aan het eind van ieder boekjaar verplicht om een *Letter of Representation* te ondertekenen, waarin de manager aangeeft of zijn organisatorische eenheid de zaken onder controle heeft. Dit houdt in dat de manager zich ervan heeft overtuigd (1) dat zijn eenheid de relevante wet- en regelgeving en de DSM Values en requirements naleeft, (2) dat er een adequaat risicomanagement- en -beheersingsstelsel opgezet is, en (3) dat de potentiële verbeteringen op het gebied van interne beheersing uitdrukkelijk zijn gerapporteerd, inclusief herstelmaatregelen en de tijdstippen waarop deze dienen te zijn genomen.

Risico's

De hierna volgende paragraaf, waarin risico's en maatregelen voor de beheersing van risico's worden beschreven, kan uitspraken bevatten die toekomstgericht zijn en daarom enige mate van onzekerheid bevatten. Met andere woorden, werkelijke resultaten kunnen afwijken van prognoses. Verder kunnen er lopende risico's zijn die de onderneming nog niet volledig heeft kunnen beoordelen of die momenteel van ondergeschikt belang worden geacht, maar die later van wezenlijk belang kunnen zijn voor de resultaten van de onderneming. Het risicomanagementsysteem van de onderneming is dusdanig ingericht dat dit soort ontwikkelingen tijdig zou moeten worden onderkend en aangepakt, maar dit kan vanzelfsprekend nimmer met 100% zekerheid gebeuren.

Generieke risico's

Als wereldwijd opererende onderneming staat DSM bloot aan de gebruikelijke bedrijfsrisico's die inherent zijn aan macro-ontwikkelingen, de opkomst van nieuwe concurrenten, valutaschommelingen, prijsfluctuaties van grondstoffen, veranderingen in vraag en aanbod, en de snelheid waarmee nieuwe technologieën en producten worden geïntroduceerd en geaccepteerd.

DSM is actief op vele verschillende terreinen met bijkomende risicoprofielen die een weerspiegeling zijn van de diverse bedrijfsomgevingen, de diversiteit van de bedrijfsactiviteiten en de concurrentieposities waar deze activiteiten op zijn gericht. Met behulp van zijn bedrijfsstrategie Vision 2005 is DSM erin geslaagd om het cyclische karakter van deze risico's te verminderen. Toch kan een aanzienlijk deel van de bedrijfsactiviteiten – met name het cluster Industrial Chemicals, maar ook enige activiteiten binnen andere clusters, gezamenlijk circa 40% van de totale omzet vertegenwoordigend – onderhevig zijn aan grote schommelingen in omzet en resultaat als gevolg van veranderingen in algemene marktomstandigheden, aanbodgedreven overcapaciteit, de algemene economie, valutaschommelingen of andere factoren.

Door de nieuwe concurrentie uit lagelonenlanden, zoals China en India, op kernmarkten van DSM kan de positie van de onderneming onder druk komen te staan in bepaalde markten.

DSM heeft dochterondernemingen in meer dan 35 landen. Deze bedrijven kunnen blootstaan aan veranderingen in regelgeving en aan potentieel ongunstige politieke ontwikkelingen die het moeilijk maken om bepaalde kansen uit te buiten of die de waarde van plaatselijke bedrijven negatief kunnen beïnvloeden.

Valutarisico

De omzet van DSM in valuta's anders dan de euro is onderhevig aan economische, transactie- en/of translatierisico's die de financiële resultaten sterk kunnen beïnvloeden aangezien DSM in euro's rapporteert.

DSM streeft ernaar om zijn valutarisico's te verlagen door het ontwikkelen van omzet in bepaalde regio's, door de productmix te verbeteren, door betere spreiding van productiefaciliteiten en door verhoging van de inkoop op basis van de Amerikaanse dollar. Deze natuurlijke hedges werken echter nooit perfect. De beweeglijkheid van de dollar ten opzichte van de euro en de Zwitserse frank kunnen forse invloed hebben op het bedrijfsresultaat. Terwijl het zwaartepunt van de productie nog steeds in Europa ligt, wordt van de verkopen van DSM een groot deel in Amerikaanse dollars gefactureerd en/of is dit gebaseerd op wereldmarkten die met de dollar werken. Vanuit het oogpunt van valuta's leidt dit tot een ver-

storing van de verhouding tussen omzet en kosten. Uitgaande van de business mix voor 2004 heeft een koersmutatie van 1% in de verhouding tussen de euro en de dollar een gevolg van 5 tot 8 miljoen euro's op het niveau van brutomarge (omzet min variabele kosten), terwijl een mutatie van 1% in de verhouding tussen de Zwitserse frank en de dollar een gevolg heeft van 3 tot 5 miljoen Zwitserse frank per jaar. Schommelingen ten opzichte van de relatieve waarden van andere valuta's, zoals de Japanse yen of het Britse pond, hebben slechts beperkte gevolgen voor de resultaten van DSM.

Specifieke risico's

Strategisch risico

Een toename van de volatiliteit in de markt kan de doelmatigheid van de strategie van het ondernemingsbestuur ondermijnen, waardoor tegenmaatregelen niet tijdig worden genomen. Potentiële acquisities of samenwerkingsverbanden kunnen de onderneming ontgaan of te laat worden onderkend, en overnamepogingen of de integratie van overgenomen bedrijven om het groeipad veilig te stellen kunnen mislukken. DSM maakt gebruik van joint ventures en ander strategische samenwerkingsverbanden wanneer deze waardevol zijn (bijvoorbeeld om krachten te bundelen en investeringen en bijbehorende risico's te delen). Alhoewel joint ventures en strategische samenwerkingsverbanden altijd de bedoeling hebben om meerwaarde te scheppen, kunnen er situaties ontstaan die leiden tot belangenverstremelingen die potentieel schadelijk zijn voor de business.

Reputatierisico

Een situatie waarin een bedrijfs onderdeel zich niet houdt aan normen voor productieveiligheid en milieubescherming of aan maatschappelijke of ethische normen kan schadelijk zijn voor de goede naam van DSM en daardoor nadelige gevolgen hebben voor de bedrijfsresultaten. DSM-waarden zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen, open communicatie en transparantie moeten een redelijke mate van zekerheid bieden dat werknemers zich verantwoord gedragen. Verder vermindert de onderneming de reputatierisico's door maatregelen te nemen die de kans op niet-naleving van interne eisen en externe wet- en regelgeving door alle organisatorische eenheden verminderen (zie het algemene deel over risicomangement).

In 2004 stond DSM boven aan de wereldwijde ranglijst in de sector chemie van de duurzaamheidsindex van Dow Jones, hetgeen onder andere het resultaat is van de grote inspanningen van de onderneming met betrekking tot haar productieprocessen en de potentiële gevolgen daarvan voor het milieu en voor de veiligheid en gezondheid van het personeel.

Klantenrisico

De onderneming getroost zich aanzienlijke inspanningen om haar klanten tevreden te stellen. naleving van afspraken en toezeggingen aan klanten worden regelmatig gemeten. Adequate controles met betrekking tot de kwaliteit van processen en producten zijn in het leven geroepen om het risico te verminderen dat afspraken en verkoopvoorwaarden van DSM niet worden nageleefd. Geen enkele klant vertegenwoordigt meer dan 3% van de totale omzet van DSM.

Research & Development-risico

Het succes van DSM is afhankelijk van succesvolle innovatie-activiteiten. Zonder doelmatige en doelgerichte R&D kan de innovatiesnelheid van het bedrijf inzakken, hetgeen nadelige gevolgen

kan hebben voor de groei en de marktpositie van DSM. Binnen het nieuwe DSM is succesvolle R&D zelfs nog belangrijker geworden voor verdere organische groei. Het risico bestaat dat doelstellingen niet worden behaald of dat de onderneming projecten moet staken waar al aanzienlijke bedragen aan zijn besteed. De onderneming kan dan in een situatie belanden waarbij de kritieke massa van omzet ontoereikend is om de hoogte van de R&D-uitgaven nog te rechtvaardigen.

Een bepaald deel van het financieel resultaat van de onderneming is afhankelijk van juridisch beschermde intellectuele eigendom. In het geval dat deze beschermingsmechanismen verlopen en de onderneming niet in staat is om daar iets aan te doen, bijvoorbeeld door middel van nieuwe waardevolle octrooien, bestaat het risico van verslechtering van de financiële resultaten.

Risico met betrekking tot productieprocessen

DSM tracht de risico's met betrekking tot productieprocessen te beperken door waar mogelijk de productie te spreiden, maar om schaalvoordelen te behalen is concentratie nodig. Het ontwerp van nieuwe installaties en productieprocessen vereist adequaat inzicht in de huidige stand van zaken op het gebied van veiligheid. Fabrieken worden regelmatig en planmatig geïnspecteerd op basis van vastgestelde normen ten aanzien van de risico's en de technische uitvoering. Desalniettemin kunnen risico's en een adequate beheersing van VGM-elementen niet voldoende diepgaand onderkend zijn.

Personeelsrisico

Het behoud van in hoge mate gespecialiseerd en betrokken technisch personeel en van getalenteerde medewerkers op het gebied van verkoop, R&D, productie, financiële administratie, algemeen management en personeelszaken zelf is van essentieel belang voor het succes van de onderneming. De nieuwe strategie van de onderneming en de recente belangrijke acquisities vragen om een grote continue inspanning om de bijbehorende processen te managen en om de nieuwe bedrijven te integreren. Mogelijkerwijs zal DSM haar groeipad moeten aanpassen vanwege beperkingen en mogelijkheden op dit terrein. De onderneming maakt waar nodig gebruik van geheimhoudingsovereenkomsten om intellectuele eigendom te beschermen.

Juridisch risico

De huidige strategie en richting van DSM heeft de productenportefeuille aanzienlijk gewijzigd. Vanuit het oogpunt van productaansprakelijkheid wijkt de life sciences business sterk af van andere bedrijfsactiviteiten. Sommige risico's met betrekking tot farmaceutische producten zijn niet te verzekeren of alleen tegen exorbitante premies. Dit geldt met name voor de Amerikaanse farma-business. Door hoge eisen te stellen aan de kwaliteit van processen en producten probeert de onderneming het productaansprakelijkheid-risico zoveel mogelijk te beperken.

DSM spant zich voortdurend sterk in voor naleving door alle organisatorische eenheden van zowel interne als externe regelgeving, waaronder die van de Amerikaanse Food & Drugs Administration (FDA). Het risico van niet-naleving wordt verder verlaagd door middel van de recente vernieuwing en aanscherping van de corporate requirements.

ICT-risico

Om potentiële risico's op het gebied van informatie- en communicatietechnologie te beperken, maakt DSM gebruik van de meest recente hardware- en software-oplossingen die zichzelf hebben bewezen. Binnen het gehele concern werkt DSM met geïntegreerde standaardinfrastructuren, backup-, codeer- en encryptiesystemen, gerepliceerde databases, virus- en toegangsbeveiliging, en een volledig compatibel wereldwijd netwerk en intranet. Regelmatige plaatselijke evaluaties van de ICT-beveiliging moeten zorgen voor adequate lokale toepassingen. Er zijn contracten afgesloten met externe dienstverleners op het gebied van ICT en deze zijn verplicht om regelmatig melding te maken van de maatregelen die zij hebben genomen om storingen aan IT-processen te voorkomen.

Hoewel DSM stringente voorzorgsmaatregelen heeft genomen op het gebied van de beveiliging en betrouwbaarheid van haar IT-systemen, kunnen incidenten met betrekking tot backup recovery, hot failover-systemen, virussen en internationale netwerkverbindingen plaatsvinden die grote gevolgen kunnen hebben voor de bedrijfsactiviteiten.

Projectrisico

Bij DSM lopen momenteel een aantal grote projecten waarvan het succes van wezenlijk belang is voor het totale bedrijfsresultaat en de risico's die de onderneming loopt. In het algemeen gaat het hier om projecten met betrekking tot prijsverhogingen, reorganisaties en ICT. Het project *Vital* is in het leven geroepen om de winstgevendheid van DSM Nutritional Products te verbeteren door kostenbesparingen en verbetering van de diverse marktposities. *Copernicus* is een project bij de grootste productielocatie van DSM in Geleen voor het optimaliseren van de productieprocessen en verlaging van risico's van non-compliance. *Apollo* is een project dat moet zorgen voor uniforme toepassing binnen DSM wereldwijd van gestructureerde bedrijfsprocessen in SAP-R3. Het project *True Blue* is gericht op reductie van het risico van niet-naleving van interne en externe regelgeving en op verdere versterking van beheersmaatregelen.

DSM heeft uitgebreide ervaring op het gebied van projectmanagement. Goede medewerkers worden ingezet voor kritieke projecten. Verder is er directe betrokkenheid van en toezicht door de Raad van Bestuur om het risico dat een project mislukt te verminderen.

Financieel risico

Verdere financiële risico's zijn die met betrekking tot commodities, kredietwaardigheid, belastingen en pensioenen en het landenrisico. De ratingbureaus kunnen hun inschatting van de kredietwaardigheid van DSM aanpassen, hetgeen directe invloed heeft op de mogelijkheid om leningen aan te trekken en op de financieringskosten daarvan. De onderneming streeft ernaar om zijn A-credit rating te behouden.

Het lage effectieve tarief voor vennootschapsbelasting kan onder druk komen te staan als gevolg van de harmonisatie van de Europese en de Nederlandse fiscale wetgeving. Verder kunnen de resultaten van lopende geschillen met de fiscus met terugwerkende kracht van invloed zijn op de fiscale positie. Het risico van renteschommelingen wordt in de toelichting op de jaarrekening besproken, zie pagina 83 van dit jaarverslag.

Risico van financiële rapportage en bekendmaking van gegevens

Alle organisatorische eenheden van DSM zijn verplicht om periodiek verslag te doen van hun resultaten en te voldoen aan de corporate requirements op het gebied van financiën en economie. Naleving van de eisen op het gebied van financiële administratie en rapportage wordt bevestigd door middel van een schriftelijke verklaring die ieder kwartaal wordt afgegeven. Deze verklaring waarin de naleving wordt bevestigd, wordt ondertekend door het management. Alvorens de jaarstukken openbaar worden gemaakt, worden deze voorbesproken met de Audit-commissie van de Raad van Commissarissen en de externe accountants en vervolgens besproken met de Raad van Commissarissen. Financiële kwartaalrapportage wordt besproken met de Raad van Bestuur, de voorzitter van de Audit-commissie en de externe accountant. De onderneming hanteert een rooster voor de publicatie van de financiële resultaten.

Verzekeraar risico

Er zijn wereldwijde verzekeringspolissen afgesloten ter beperking van het risico van schade aan eigendommen, bedrijfsschade en algemene aansprakelijkheid. De niet-verzekerde schade is gelimiteerd tot circa € 30 miljoen per gebeurtenis, met een jaarlijks maximum van € 50 miljoen.

FINANCIEEL BELEID

Vanwege het dynamische karakter van de markten waarop DSM opereert, hecht de onderneming aan een sterke financiële positie, om ook in periodes van economische teruggang haar strategie uit te kunnen voeren. DSM streeft naar een nettoschuld kleiner dan 40 procent van het groepsvermogen plus de nettoschuld en een saldo van financiële baten en lasten zodanig dat het bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen (EBITDA) minimaal gelijk is aan 8,5 maal dat saldo. DSM onderstreept hiermee het streven om de lange termijn credit rating op een A-niveau te houden. Voorts streeft DSM naar een *cash flow return on investment* (CFROI) die ligt boven de *weighted average cost of capital* (WACC).

Een belangrijk onderdeel van de financiële strategie is de aanwending van de kasstroom. Deze wordt primair gebruikt voor investeringen gericht op het versterken van bestaande businessposities en het uitkeren van dividend aan de aandeelhouders en vervolgens voor het versterken van onze posities in Life Science Products en Performance Materials door middel van acquisities. Tevens kunnen aandelen worden ingekocht wanneer daartoe, na de aanwending van de kasstroom voor eerdergenoemde doelen, ruimte zou bestaan.

Het dividendbeleid van DSM wordt nader uiteengezet op pagina 16 van dit verslag. Om te voorkomen dat de winst per aandeel verwaart door de uitoefening van management- en personeelsopties koopt DSM, voor zover mogelijk en tegen een verantwoorde prijs, hiervoor eigen aandelen in.

Bij acquisities dient een over te nemen bedrijf te passen bij DSM's bestaande competenties met betrekking tot technologieën en/of markten. Sinds het jaar 2000 activeert DSM bij een acquisitie de betaalde goodwill en schrijft deze af over een periode van maximaal 20 jaar. Onder IFRS zal dit komen te vervallen en zal jaarlijks een impairment test op de goodwill plaatsvinden. Acquisities dienen direct bij te dragen aan de winst en te voldoen aan DSM's rendementseisen, hier kan echter soms een beperkte aanlooptijd noodzakelijk zijn.

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

De *accounting en control-functie* zorgt voor de administratieve verwerking van bedrijfsprocessen, de financiële verslaglegging en het beoordelen en adviseren met betrekking tot de bedrijfsprocessen gericht op de financiële doelstellingen van de onderneming. Het beleid in deze functie richt zich op het verkrijgen van betrouwbare financiële informatie die voldoet aan de wettelijke eisen en die adequaat is voor de sturing van de onderneming.

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

De *fiscale functie* heeft als taak om belastingen, in- en uitvoerrechten en accijnzen te optimaliseren. Ten behoeve daarvan schenkt de fiscale functie met name aandacht aan fiscale aangiften, aan- en verkopen en liquidaties van bedrijfsonderdelen en/of joint ventures, herstructureringen en reorganisaties, grensoverschrijdende activiteiten tussen bedrijfsonderdelen zoals bijvoorbeeld interne verrekenprijzen, grensoverschrijdende activiteiten die leiden tot het op enigerlei wijze vestigen in het buitenland en wijzigingen in het aandeelhoudersbelang van juridische entiteiten. Het beleid in de fiscale functie richt zich op het realiseren en op lange termijn waarborgen van de optimale positie op het gebied van belastingen, in- en uitvoerrechten en accijnzen.

De *investor relations-functie* heeft als primaire taak het onderhouden van de contacten met (potentiële) aandeelhouders van DSM en de analisten die aandeelhouders adviseren. Het beleid in deze functie richt zich op een goede voorlichting van (potentiële) aandeelhouders en analisten over de ontwikkelingen bij DSM, waarbij er op wordt gelet dat relevante informatie gelijkkelijk voor eenieder toegankelijk is.

De *insurance-functie* heeft tot taak zorg te dragen voor een afgewogen balans tussen het zelf financieren van *hazardous risks* dan wel het overdragen daarvan aan externe verzekeraars, waarbij cost efficiency als leidraad geldt. Uitgangspunt is dat een verzekering gezien moet worden als het sluitstuk van de risk management filosofie, waarbij *risk awareness* er concernbreed toe leidt dat het accent ligt op het verkrijgen van inzicht in, c.q. het beheersen, voorkomen en beperken van al die risico's waarmee een onderneming als DSM kan worden geconfronteerd. Een verzekeringspolis wordt gezien als het sluitstuk van dat risk management proces. De beleidskeuze om wel of niet extern te verzekeren wordt mede bepaald door de omvang van de *risk exposure* in relatie tot de gangbare financiële parameters die voor een beursgenoteerde vennootschap relevant zijn en die tevens maatgevend zijn voor de hoogte van het eigen behoud dat de onderneming blijft dragen.