

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



Web link

Uitgebreide informatie over Corporate governance is ook te vinden op www.dsm.nl

Organisatie

Koninklijke DSM N.V. is een naamloze vennootschap met een Raad van Bestuur en een onafhankelijke Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategie, het portefeuillebeleid, de inzet van mensen en middelen en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid en het bestuur van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de onderneming en weegt de belangen van allen die bij de onderneming betrokken zijn. De jaarrekening wordt goedgekeurd door de Raad van Commissarissen en vervolgens ter vaststelling aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd. De Raad van Commissarissen geeft daarbij een toelichting op het in het voorafgaande jaar uitgevoerde 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.

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 separate 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.

Corporate governance code

DSM ondersteunt de Nederlandse corporate governance code (Code Tabaksblad) en past alle 113 bepalingen toe, op één bepaling na. Enige uitzondering betreft Best Practice III.5.11, welke stipuleert dat het voorzitterschap van de remuneratiecommissie niet vervuld wordt door de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Deze uitzondering is besproken door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, waarbij geen bezwaren naar voren werden gebracht. Alle documenten in relatie tot de implementatie van de Nederlandse corporate governance code zijn te vinden op DSM's website (www.dsm.com).

Besturingskader

Ondergaande figuur geeft een overzicht van het besturingskader van DSM, waarin te zien is hoe de verantwoordelijkheden zijn verdeeld over de verschillende niveaus van de onderneming. Tevens zijn per niveau enkele van de belangrijkste elementen en besturingsregels aangegeven.

De relatie tussen de Raad van Bestuur en de bedrijfsonderdelen (businessgroepen, concernstaven en centrale diensten) wordt beschreven in het reguleringskader voor bestuur, risicomangement en interne controle dat door de Raad van Bestuur is

vastgesteld en waaraan de bedrijfs- onderdelen zich dienen te houden.

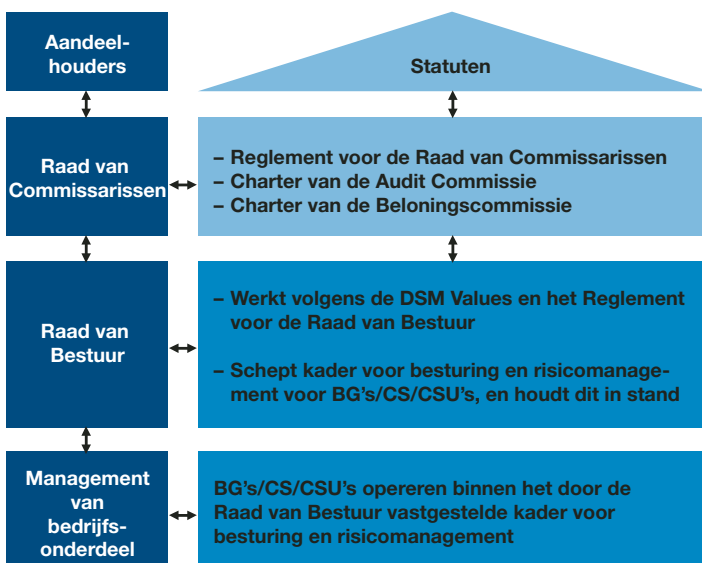
De belangrijkste besturingselementen binnen dit kader zijn de volgende:

- De DSM Values, waaraan zowel de Raad van Bestuur als de bedrijfsonderdelen zich dienen te houden.
- Het besturingsmodel, inclusief de charters van de verschillende functionele bestuurslichamen, dat de basis-organisatiestructuur en de verdeling van verantwoordelijkheden tussen de Raad van Bestuur en de operationele onderdelen beschrijft.
- De Corporate Strategy Dialog (CSD), waarin de strategische richting en de doelstellingen van de onderneming worden bepaald, en de Business Strategy Dialogs (BSD), waarin de strategie en de doelstellingen van afzonderlijke bedrijfsonderdelen worden bepaald.
- Beleidsplannen en Meerjarenplannen in verschillende functionele gebieden.
- De Corporate Requirements.

Met inachtneming van de verantwoordelijkheden zoals gedefinieerd door het besturingskader en in het kader van de strategie en het beleid van de onderneming hebben de bedrijfsonderdelen de vrijheid om te opereren binnen de grenzen die worden gedefinieerd door de Corporate Requirements (waarbij uiteraard nationale

en internationale wet- en regelgeving moet worden nageleefd). Deze Corporate Requirements vormen de basis voor systematisch risicomangement en interne controle op operationeel niveau. Indien de situatie zulks vereist kunnen de Corporate Requirements worden uitgebreid met zogeheten Management Directives (bijvoorbeeld een reisverbod om veiligheidsredenen).

De Raad van Bestuur voert regelmatig overleg met de bedrijfsonderdelen over de naleving van de Corporate Requirements en de effectiviteit van het systeem voor risicomangement en interne controle. Bovendien worden de bedrijfsonderdelen gemiddeld eens per drie jaar onderworpen aan een audit door de afdeling Corporate Operational Audit (COA). De directeur van COA rapporteert aan de Voorzitter van de Raad van Bestuur en heeft de bevoegdheid om te overleggen met de voorzitter van de Auditcommissie. Bovendien fungeert de directeur van COA als compliance officer met betrekking tot misbruik van voorkennis en is hij voorzitter van het DSM Alert Committee dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van de klokkenluidersregeling.



Opmerking: Alle interne regels zijn van toepassing naast de toepasselijke nationale en internationale wet- en regelgeving. Bij strijdigheid prevaleren de laatste.

Corporate governance, risicomanagement en internal control

Risicomanagementsysteem

Risicomanagementsysteem

Op het niveau van de Raad van Bestuur

Het systeem dat DSM hanteert voor risicomanagement en interne controle is gebaseerd op het Enterprise Risk Management (ERM) model van het Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) en omvat de acht elementen van risicomanagement die in dit model worden genoemd.

De elementen van risicomanagement volgens COSO ERM

- interne omgeving
- bepaling van doelstellingen
- identificatie van de risico's
- beoordeling van de geïdentificeerde risico's
- risicobeheersmaatregelen
- controleactiviteiten
- informatie & communicatie
- monitoring

Door het op de vorige pagina's beschreven besturingskader in te stellen en door de operationele bedrijfsonderdelen een kader te verschaffen voor risicomanagement en interne controle heeft de Raad van Bestuur de interne omgeving geschapen die risicomanagement binnen de onderneming ondersteunt. De DSM Values en Requirements, evenals beleid op het gebied van financiën en economie (voor details zie

pagina 74), human resources, veiligheid, gezondheid en milieu (VGM), beveiliging en juridische zaken zetten de toon voor de rest van de onderneming met betrekking tot ethisch gedrag en wijze van zakendoen.

De Corporate Strategy Dialog, die om de drie tot vijf jaar plaatsvindt, bevat onder meer een uitgebreid proces waarbij risico's worden geïnventariseerd en ingeschat en de beheersmaatregelen op ondernemingsniveau worden bepaald. Deze worden jaarlijks bijgesteld door middel van een Corporate Risk Assessment. Voor ieder bedrijfs onderdeel worden strategieën vastgesteld en vertaald naar duidelijke doelstellingen, onder andere met betrekking tot de bedrijfsvoering, markten, innovatie, financieel resultaat, VGM en maatschappelijke aspecten. De doelstellingen worden jaarlijks op strategisch niveau beoordeeld, zowel voor de onderneming als geheel als voor de individuele bedrijfs onderdelen.

In besprekingen tussen het verantwoordelijke management en de Raad van Bestuur wordt systematisch aandacht besteed aan het functioneren van de systemen en de naleving van de Requirements.

Op het niveau van de bedrijfs onderdelen

De Corporate Requirements vormen de basis voor systematisch risicomanagement en interne controle op operationeel niveau. Deze zijn in de volgende structuur te vatten:

Toepassing van de Corporate Requirements leidt tot systematisch risicomanagement en interne controle.

De Unit Risk Management (URM)

Requirements zijn bepalend voor het totale systeem en vormen de ruggengraat van de interne omgeving voor risicomanagement in de operationele bedrijfs onderdelen. Zij omvatten de volgende eisen:

- invoeren van een risicomanagementsysteem.
- inventarisatie en inschatting van risico's en vaststellen van risicobeheersmaatregelen.
- controle op naleving van wetgeving en Corporate Requirements en correctie bij niet-naleving.
- stimuleren van rapportage van tekortkomingen op het gebied van controle en onmiddellijke rapportage van materiële risico's die zijn vastgesteld.
- beoordelen van en rapporteren over de effectiviteit van het risicomanagementsysteem en de situatie omtrent naleving van de Requirements, in een jaarlijkse Letter of Representation.

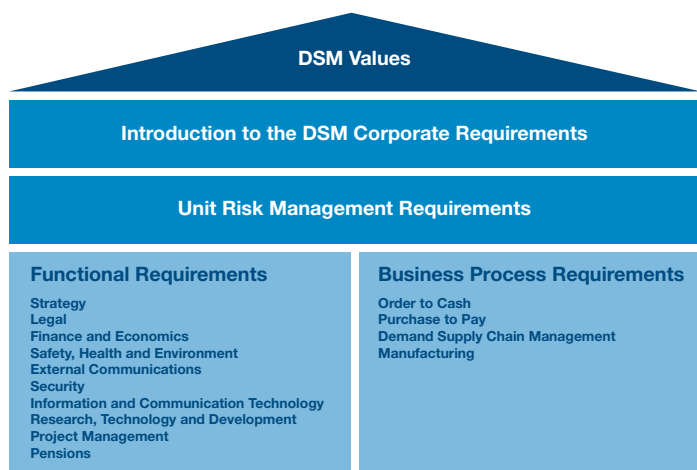
Volgens de Corporate Requirements dient corporate beleid vertaald te worden naar beleid voor de bedrijfs onderdelen. Ook wordt gesteld dat het management hierin een voorbeeldfunctie heeft en werknemers aan moet spreken op naleving. Aldus dringt de 'toon' die aan de top wordt gezet geleidelijk door naar alle lagen van de ondernemingen.

Ieder bedrijfs onderdeel voert regelmatig een Business Strategy Dialog (BSD) uit. De uitkomsten van dit strategische proces worden vertaald naar heldere doelstellingen, niet alleen op financieel gebied maar ook op andere functionele en bedrijfsmatige gebieden. Binnen de BSD worden situaties benoemd die van invloed kunnen zijn op het risicoprofiel van het bedrijfs onderdeel.

Een belangrijk aspect van het systeem voor risicomanagement en interne controle van DSM is dat het op tweeërlei wijze zorgt voor het inschatten, beheersen en volgen van risico's, namelijk:

- Generieke risico's en algemene beheersmaatregelen

In een onderneming zoals DSM hebben veel identificeerbare risico's rechtstreeks te maken met de aard van de activiteiten. DSM heeft ervoor gekozen om deze



generieke risico's te inventariseren en in te schatten en algemene beheersmaatregelen daartegen te ontwikkelen. Deze verplichte maatregelen vormen onderdeel van de Corporate Requirements en beslaan alle functionele terreinen. Vooral met betrekking tot de primaire goederen- en productstromen en de bijbehorende financiële controleprocessen, maar ook bij een aantal ondersteunende processen, wordt bij de implementering van deze beheersmaatregelen gebruik gemaakt van standaard ICT-oplossingen. De beheersmaatregelen zijn daarbij ingebed in de standaard bedrijfsprocessen. De bewaking van de effectiviteit van een aantal belangrijke controles in deze bedrijfsprocessen wordt ondersteund door speciale software (DSM i2i).

Via dit concept van generieke risico's en algemene beheersmaatregelen wordt een groot aantal risico's efficiënt en effectief beheerst of verlaagd.

– **Bedrijfsspecifieke risico's en bijbehorende beheersmaatregelen**

Volgens de Unit Risk Management Requirements zijn de bedrijfsonderdelen verplicht om na iedere BSD risico-evaluaties uit te voeren. Deze zijn bedoeld om adequate beheersmaatregelen te ontwikkelen tegen risico's die niet met de hierboven beschreven algemene beheersmaatregelen kunnen worden bestreden. In dit soort gevallen moeten specifieke beheersmaatregelen worden gedefinieerd en controles worden ingevoerd en gevolgd.

Een bedrijfscontinuïteitsplan moet worden opgesteld met daarin effectieve

maatregelen voor ieder niet volledig uit te sluiten risico dat ernstige gevolgen kan hebben, ook al is de kans daarop erg klein.

Een verplichte training geldt voor de concernbeleidsmaatregelen en Corporate Requirements en de invoering daarvan in de bedrijfsonderdelen. Daarbij wordt specifiek aandacht geschonken aan communicatie omtrent risico's, onder andere bij overdracht van taken in de hogere functies.

Ter ondersteuning van de bedrijfsonderdelen bij de implementatie van de systemen voor risicomanagement en interne controle is de DSM Business System Portal ontwikkeld (zie figuur).

Dit portal is toegankelijk via het DSM Intranet. Alle relevante beleidsrichtlijnen, requirements, praktijken en standaard bedrijfsprocessen zijn te vinden onder de diverse knoppen. De bedrijfsonderdelen dienen de portal voor eigen gebruik te kopiëren. Eigen beleidsrichtlijnen, requirements en praktijken kunnen aldus worden toegevoegd. Ook kunnen links worden gemaakt naar gearchiveerde documenten, bijvoorbeeld naar standaard werkprocedures.

Toepassing van het systeem

Een risicomanagementsysteem leidt uiteraard alleen tot de gewenste mate van beheersing wanneer het effectief wordt toegepast. Hieronder volgt, voor ieder van de vier COSO ERM categorieën – strategie, bedrijfsvoering, rapportage en naleving – een beschrijving van de wijze waarop het systeem is geïmplementeerd en hoe de effectiviteit van de implementatie wordt gevolgd.

Strategie

In het systeem voor risicomanagement en interne controle van DSM wordt veel aandacht geschonken aan het te allen tijde verschaffen van volledige duidelijkheid over de strategische richting waarvoor de onderneming kiest. Op concernniveau worden strategische keuzes gemaakt via een uitgebreid proces, de Corporate Strategy Dialog (CSD). Deze strategie wordt vertaald naar concrete financiële en andere doelstellingen, waarbij de mate waarin deze worden gehaald wordt gecontroleerd tijdens jaarlijks strategische evaluaties. Een soortgelijk proces (BSD) vindt plaats in de bedrijfsonderdelen. Op deze manier tracht DSM inzicht te krijgen in de mate waarin de strategische doelen worden bereikt.

Bedrijfsvoering

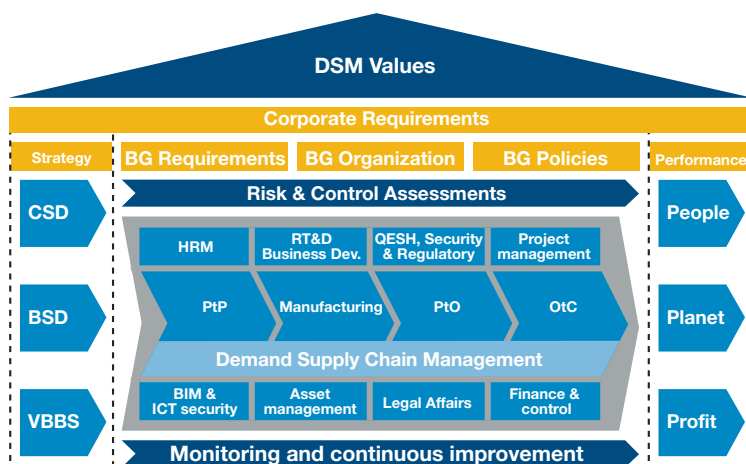
Operationele risico's worden vastgesteld via Process Risk Assessments en geclassificeerd naar bedrijfsspecifieke en generieke risico's. In het laatste geval gelden de beheersmaatregelen die zijn voorgeschreven in de Corporate Requirements; indien van toepassing worden die geïmplementeerd door middel van een standaard bedrijfsproces. Op basis van de gekozen strategie worden voor ieder relevant operationeel terrein een beleid en een plan opgesteld. De uitvoering van deze plannen wordt gevolgd, en tenminste eenmaal per kwartaal wordt hierover gerapporteerd met aanpassing van prognoses. Op deze manier kunnen verrassingen met betrekking tot het bedrijfsresultaat worden vermeden.

De bedrijfsprocessen zelf dienen echter ook betrouwbaar te zijn. Iedere stap in een proces en alle bijbehorende risico's moeten worden vastgelegd en er moeten beheersmaatregelen worden genomen. DSM heeft standaard bedrijfsprocessen ontwikkeld en ingevoerd. De vereiste interne controles zijn daarin 'ingebouwd'.

Voor bedrijfsonderdelen waar de standaard bedrijfsprocessen nog niet zijn ingevoerd schrijven de Corporate Requirements voor welke beheersmaatregelen minimaal aanwezig moeten zijn.

Rapportage

Om de betrouwbaarheid van de financiële rapportage te garanderen, zijn gedetailleerde Requirements opgesteld voor de boekhouding en rapportage en bijbehorende toelichting. Deze Requirements omvatten onder andere het



Corporate governance, risicomanagement en internal control

Financieel beleid – Risico's

rapportagerooster en formuleren, de DSM Chart of Accounts, de boekhoudregels van DSM (conform IFRS) en de opzet voor een attest dat ieder kwartaal door de financieel directeur van ieder bedrijfsonderdeel moet worden ondertekend.

Het financiële controleproces is ook vertaald naar een standaard bedrijfsproces, met ingebouwde interne controles zoals autorisaties, functiescheidingen, verplichte controlerapportages en vastgelegde procedures.

Naleving

In de Corporate Requirements benadrukt DSM het belang van naleving van de interne regels evenals van relevante wet- en regelgeving. De paragraaf 'Management Leadership' in het hoofdstuk Human Resources van de Requirements zegt het volgende:

"Het management zet zich zichtbaar in en vervult een voorbeeldfunctie met betrekking tot volledige naleving van de DSM Values and Requirements en lokale wetgeving. Om naleving mogelijk te maken zorgt het management ervoor dat medewerkers toegang hebben tot systemen, specifieke informatie en expertise. Het houdt de medewerkers verantwoordelijk voor naleving van de regels. Ter ondersteuning hiervan zijn regels opgesteld met betrekking tot de consequenties van overtreding."

De naleving van de interne en externe regelgeving wordt voortdurend gevolgd. Er is een speciaal programma voor de beoordeling van en rapportage over VGM-maatregelen. Met betrekking tot de concurrentiewetgeving is er een bewustwordingsprogramma en betrokken medewerkers dienen de naleving van de Requirements op dit gebied schriftelijk te bevestigen.

Financieel beleid

Als basis voor en bijdrage aan effectief risicomanagement, en tevens om ervoor te zorgen dat de onderneming ook in economisch mindere tijden zijn strategieën kan uitvoeren, hanteert DSM een degelijk financieel beleid.

Een belangrijke doelstelling binnen *Vision 2010* is het behalen van een *cash flow return on investment* (CFROI, zie definitie op pagina 63) die tenminste 50 basispunten hoger is dan de *weighted average cost of*

capital (WACC). Daarnaast streeft DSM naar een nettoschuldpositie tussen 30% en 40% van het vermogen plus nettoschuld en een bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen (EBITDA) van tenminste 8,5 keer het saldo van financiële baten en lasten. Dit onderstreept het streven van de onderneming om zijn kredietwaardigheidsrating 'A' voor de lange termijn te behouden.

Een belangrijk onderdeel van de financiële strategie is de aanwending van de kasstroom. Deze wordt primair gebruikt voor investeringen gericht op het versterken van bestaande businessposities en het uitkeren van dividend aan de aandeelhouders en vervolgens voor het versterken van de posities in Nutrition en Performance Materials door middel van selectieve acquisities. Incidenteel kan de onderneming ervoor kiezen om aandelen terug te kopen. Dit kan gebeuren indien blijkt, op grond van een analyse voor de middellange termijn van de primaire behoefte aan kasstroombalans en bij een blijvend solide A-rating voor de kredietwaardigheid, dat een deel van de liquide middelen beschikbaar is.

Het dividendbeleid van DSM is uiteengezet op pagina 34 van dit verslag. Om verwatering van de winst per aandeel als gevolg van uitoefening van opties door management en personeel te voorkomen, koopt DSM aandelen terug in zoverre dit wenselijk is en tegen een redelijke prijs gerealiseerd kan worden.

Een belangrijk criterium voor acquisities is dat het betreffende bedrijf binnen DSM past wat technologische en/of marktcompetenties betreft. Geactiveerde goodwill in verband met acquisities wordt jaarlijks getoetst op waardevermindering. Ieder overgenomen bedrijf dient in principe direct bij te dragen aan de cash earnings per aandeel van DSM en te voldoen aan de rendementseisen van de onderneming. In sommige gevallen, bijvoorbeeld bij kleine acquisities van innovatieve groei-bedrijven, kan deze eis niet gehanteerd worden.

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 taak bij 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 marktgerelateerde benchmarks. Het treasurybeleid richt zich met name op het optimaliseren van de financiële risico's waaraan het concern en zijn onderdelen blootstaan, respectievelijk het optimaliseren van het saldo van financiële baten en lasten.

De fiscale functie heeft als taak om de positie van de onderneming met betrekking tot belastingen, invoer- en uitvoerrechten en accijnzen te optimaliseren. Deze taak omvat het verzorgen van belastingaangiften en het beoordelen van acquisities, desinvesteringen en liquidatie van bedrijfsonderdelen en/of joint ventures en van herstructureringsprogramma's en reorganisaties. Verdere taken van deze afdeling zijn het beoordelen van de fiscale consequenties van 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 een optimale positie op het gebied van belastingen, in- en uitvoerrechten en accijnzen.

De investor relations-functie heeft als primaire taak het onderhouden van de contacten met (potentiële) aandeelhouders van DSM en de analisten die aandeelhouders adviseren. Het 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 gelijkelijk voor alle belanghebbenden beschikbaar en 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 risicomangementfilosofie, 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 risicomangementproces. 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.

Alle DSM-onderdelen moeten hun resultaten periodiek rapporteren en voldoen aan de Corporate Requirements op het gebied van Financiën & Economie. Naleving van de eisen met betrekking tot financiële administratie en rapportage wordt iedere drie maanden bevestigd door middel van een schriftelijke verklaring ondertekend door het management. Voordat het jaarverslag wordt gepubliceerd, wordt dit eerst besproken door de Raad van Bestuur met de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen, met de externe accountant en daarna met de Raad van Commissarissen. Kwartaalcijfers worden besproken door de Raad van Bestuur, met de voorzitter van de Auditcommissie en de externe accountant. De onderneming hanteert een vast rooster voor de publicatie van de financiële resultaten.

Risico's

De hierna volgende paragraaf bevat een selectie van wezenlijke risico's die de onderneming heeft geïnventariseerd en waarvoor strategieën zijn bepaald en controlemaatregelen zijn getroffen als onderdeel van het risicomangement. Niettemin houden deze risico's een mate van onzekerheid in waardoor de 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. De systemen voor risicomangement en interne controle van de onderneming zijn zodanig ingericht dat dit soort ontwikkelingen wordt onderkend en aangepakt, maar dit kan vanzelfsprekend nimmer met totale zekerheid gebeuren.

Generieke risico's

Macro-economische ontwikkelingen
Als wereldwijd opererende onderneming staat DSM bloot aan de gebruikelijke bedrijfsrisico's die inherent zijn aan macro-economische ontwikkelingen en groot-schalige gebeurtenissen. De prognoses volgens de bedrijfsstrategie *Vision 2010* zijn gevoelig voor afwijkingen van het economische scenario waar deze strategie vanuit gaat.

Algemene marktontwikkelingen
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 *Vision 2010* streeft DSM ernaar om de cyclische gevoeligheid verder te verminderen. Toch kan een aanzienlijk deel van de bedrijfsactiviteiten nog 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.

Concurrentie uit lagekostenlanden
Het tegengaan van de invloed van concurrenten uit lagekostenlanden en het grijpen van kansen in dit soort landen (vooral China) vormt een van de kernpunten van de nieuwe DSM-strategie. Het risico dat zulke concurrenten doordringen tot de belangrijke markten van DSM blijft echter bestaan.

Politiek risico
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 te benutten 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 omrekeningsrisico's die de financiële resultaten significant kunnen beïnvloeden, aangezien DSM in euro's rapporteert.

DSM streeft ernaar om zijn valutarisico's te verlagen door omzet te ontwikkelen in bepaalde regio's, door de productmix te verbeteren, door productieve activiteiten te focussen en door meer in te kopen in Amerikaanse dollars. Deze natuurlijke hedges leiden echter nooit tot een volledig evenwicht. De beweeglijkheid van de dollar ten opzichte van de euro en de Zwitserse frank kan 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 zijn de verkopen gebaseerd op prijzen op de wereldmarkt, die worden uitgedrukt in dollars. Vanuit het oogpunt van valuta's leidt dit tot een verstoring van de verhouding tussen omzet en kosten. In de activiteitenmix van 2005 heeft een mutatie van 1% in de euro-USD en de USD-CHF wisselkoers een totaal effect van € 8 - 10 miljoen op het niveau van de brutomarge (=omzet minus variabele kosten). Schommelingen in de relatieve waarden van andere valuta's, zoals de Japanse yen of het Britse pond, hebben slechts beperkte gevolgen voor de resultaten van DSM.

DSM-onderdelen zijn verplicht hun open valutaposities af te dekken via de DSM In-House Bank om het bedrijfsresultaat te beschermen tegen de effecten van valutaschommelingen. Alleen onder strenge voorwaarden mogen DSM-onderdelen vaststaande toezeggingen afdekken om de kasstroom van de contractwaarde te beschermen tegen valutaschommelingen. Afdekking van toekomstige transacties is alleen toegestaan na goedkeuring van de Raad van Bestuur.

Risico's van derivaten die voor afdekkingsdoeleinden worden gebruikt DSM maakt gebruik van derivaten om verschillende valutarisico's en renterisico's af te dekken. Volgens IFRS worden alle derivaten ófwel als activa ófwel als passiva verwerkt. In lijn met IAS 39 worden derivaten opgenomen tegen de reële waarde. Veranderingen in de reële waarde worden opgenomen in de resultatenrekening, ófwel meteen, ófwel

(indien hedge accounting wordt toegepast) op het moment dat de afgedekte post van invloed wordt op de resultatenrekening. Deze veranderingen bestaan meestal uit een valutacomponent en een rentecomponent. Om de schommelingen die samenhangen met het gebruik van derivaten te beperken, wordt in bepaalde gevallen hedge accounting toegepast. Hedge accounting mag alleen onder strenge voorwaarden worden toegepast, en deze voorwaarden verschillen per hedge-type.

DSM maakt gebruik van de volgende hedge accounting-modellen: fair value hedge accounting, cash flow hedge accounting en net investment hedge accounting. Een *fair value hedge* (reële-waardeafdekking) is bedoeld om de waarde van een actief of passief (de afgedekte post) vast te leggen. Veranderingen in de reële waarde van een als afdekking aangemerkt derivaat dat zeer effectief is als fair value hedge, worden rechtstreeks in de winst verwerkt, samen met de verandering in de reële waarde van het betreffende actief, de betreffende verplichting of de betreffende vaststaande toezegging die toe te rekenen is aan het afgedekte risico. Beide veranderingen in reële waarde vallen in de resultatenrekening dus tegen elkaar weg. Een *cash flow hedge* (kasstroomafdekking) heeft tot doel om in kasstromen die zich in de toekomst zeer waarschijnlijk zullen voordoen de variabiliteit die het gevolg is van valuta- of renteschommelingen te beperken. Veranderingen in de reële waarde van een als afdekking aangemerkt derivaat dat zeer effectief is als cash flow hedge, worden in het eigen vermogen verwerkt en geherrubriceerd naar inkomsten in dezelfde periode als die waarin de afgedekte voorspelde kasstroom de winst beïnvloedt. Op die manier worden schommelingen in de resultatenrekening vermeden.

Het doel van een *net investment hedge* (netto-investeringsafdekking) is de waarde van een investering in een buitenlandse entiteit vast te leggen. Veranderingen in de reële waarde van een als afdekking aangemerkt derivaat dat zeer effectief is als net investment hedge worden in het eigen vermogen opgenomen. Daarmee wordt de beweeglijkheid van het afgedekte deel van de netto-investering gecompenseerd in het eigen vermogen.

Volgens IFRS is hedge accounting door middel van een combinatie van derivaten niet toegestaan. Om deze reden heeft DSM

ervoor gekozen het renterisico en het valutarisico met aparte derivaten af te dekken en geen combinatie van derivaten te gebruiken om beide risico's af te dekken.

Indien de afdekkingen niet effectief blijken, komt dit direct tot uiting in het resultaat. DSM streeft ernaar deze risico's te verkleinen door de effectiviteit van de afdekkingen nauwgezet te controleren door middel van een effectiviteitstoets. Een afdekking verliest zijn effectiviteit pas wanneer de veranderingen in de reële waarde van het hedging-instrument ten opzichte van de veranderingen in de reële waarde van het afgedekte risico buiten een bandbreedte 80-125 % liggen. Alle afdekkingen in 2005 zijn effectief gebleken.

Strategische risico's

Acquisities, desinvesteringen en samenwerkingsverbanden
Het succes van de DSM-strategie is voor een deel afhankelijk van het opsporen en benutten van kansen tot acquisitie of afstoten van bedrijven en het aangaan van samenwerkingsverbanden. Risico's op dit terrein kunnen eruit bestaan dat potentiële acquisities of samenwerkingsverbanden de onderneming ontgaan of te laat worden onderkend, of dat overnamepogingen of de integratie van overgenomen bedrijven om het groeipad veilig te stellen mislukken. DSM maakt gebruik van joint ventures en andere strategische samenwerkingsverbanden wanneer deze waardevol zijn (bijvoorbeeld om krachten te bundelen en investeringen en bijbehorende risico's te delen). Hoewel joint ventures en strategische samenwerkingsverbanden altijd de bedoeling hebben om meerwaarde te scheppen, kunnen er altijd situaties ontstaan die potentieel schadelijk zijn voor de business.

Nieuwe markten, producten en technologieën

In zijn strategie *Vision 2010* schenkt DSM extra aandacht aan innovatie voor de ontwikkeling van nieuwe technologieën en producten en penetratie van nieuwe markten. Marktkennis wordt versterkt en de oriëntatie op de markt en de klant vergroot. Niettemin vertegenwoordigen feitelijke ontwikkelingen in de beoogde markten, de snelheid waarmee nieuwe producten en technologieën worden aanvaard en de opkomst van nieuwe concurrenten altijd risico's voor het succes van de strategie waarvoor gekozen is.

Innovatierisico

De nieuwe strategie van DSM legt extra nadruk op innovatie. Er worden veel acties ondernomen om het succes van de activiteiten op het gebied van R&D en marktontwikkeling te verzekeren. Toch bestaat het risico dat doelstellingen niet worden gehaald en dat de onderneming een project moet staken waaraan al grote bedragen zijn besteed. Er kan een situatie ontstaan waarop de totale omzet van DSM de betreffende R&D-uitgaven op langere termijn niet langer rechtvaardigt.

Het financiële resultaat van de onderneming is voor een deel gebaseerd op wettelijk beschermde intellectuele eigendommen. Wanneer deze bescherming afloopt en de onderneming er niet in slaagt om aan deze situatie een adequaat vervolg te geven, bijvoorbeeld door middel van nieuwe waardevolle octrooien, ontstaat het risico van verslechtering van het financiële resultaat.

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 is van essentieel belang voor het succes van de onderneming. De nieuwe strategie van de onderneming vraagt om een grote en permanente inspanning om de bijbehorende processen te managen. Mogelijkerwijs zal DSM zijn groeipad moeten aanpassen vanwege beperkingen en kansen op dit terrein.

Specifieke risico's

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 op de juiste wijze 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 de algemene paragraaf over risicomanagement).

In 2005 behaalde DSM voor het tweede achtereenvolgende jaar de eerste plaats in de wereldwijde chemiesector van de Dow Jones Sustainability Index, wat onder andere het resultaat is van de grote en aanhoudende inspanningen van de onderneming met betrekking tot haar productieprocessen en de potentiële gevolgen daarvan voor het milieu en voor de veiligheid en het welzijn van het personeel.

Klantenrisico

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

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. Bij het ontwerpen van nieuwe installaties en productieprocessen dient gebruik te worden gemaakt van de modernste voorzieningen op het gebied van veiligheid en beveiliging. Fabrieken worden regelmatig en planmatig geïnspecteerd op basis van vastgestelde normen ten aanzien van de risico's en de technische uitvoering. Toch kan het voorkomen dat bepaalde risico's en de mate waarin bepaalde VGM-elementen worden beheerst niet voldoende onderkend zijn.

Juridisch risico

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

DSM spant zich voortdurend sterk in voor naleving door alle bedrijfsonderdelen van zowel interne als externe regelgeving, waaronder die van de Amerikaanse Food & Drug Administration (FDA). Het risico van niet-naleving is verder verlaagd door middel van de recente herziening 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 cryptiesystemen, 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 ICT-processen te voorkomen.

Hoewel DSM stringente voorzorgsmaatregelen heeft genomen op het gebied van de beveiliging en betrouwbaarheid van zijn 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.

Project risico

Bij DSM loopt 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 prijsverbeteringen, reorganisaties en ICT. *Apollo* is een project dat moet zorgen voor uniforme toepassing binnen DSM wereldwijd van gestandaardiseerde 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. De beste 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 grondstoffen, kredietwaardigheid, rente, 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-rating voor kredietwaardigheid te behouden. Het risico van renteschommelingen wordt in de toelichting op de jaarrekening besproken (zie pagina 114 van dit jaarverslag).

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. Hoewel belastingvorderingen tegen reële waarde zijn opgenomen, zijn toekomstige winsten mogelijk niet voldoende om alle verliescompensaties te realiseren.

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 in 2006, met een jaarlijks maximum van € 45 miljoen.

Falen van beheersmaatregelen

Het Triple P-Rapport beschrijft enkele gevallen waarbij de beheersmaatregelen niet hebben gewerkt ondanks de inspanningen op het gebied van risicomangement. Deze zijn te lezen in de paragraaf "Waar het toch nog mis ging". Ieder geval waarin zaken misgaan wordt uitgebreid geanalyseerd zodat lessen daaruit kunnen worden getrokken.