

## Beste aandeelhouder,

DSM doet het goed, om niet te zeggen uitstekend, op vrijwel alle fronten. De economie trekt aan, en dat betekent voor ons dat de vraag naar onze producten groeit. Natuurlijk zijn er verschillen per type product en per regio – dat de economie in China en een aantal Aziatische landen harder groeit dan Europa is al lang geen nieuws meer. Maar DSM heeft in 2005 zijn Vision 2005 strategie afgesloten en inmiddels de bladzijde omgeslagen naar het volgende strategische programma: Vision 2010 – Building on Strengths. Een ambitieus en uitdagend project waarmee DSM zijn kunnen opnieuw zal moeten laten zien.

Begin februari 2006 publiceren we de resultaten over 2005 en een kleine maand later kunt u de gang van zaken nog eens haarfijn nalezen in ons financiële jaarverslag en in ons Triple P verslag. Voor nu bieden we u deze nieuwe Business Value aan.

Henk van Dalen, de financiële man in de Raad van Bestuur, geeft u zijn persoonlijke visie op de gang van zaken in 2005 en blikt vooruit op Vision 2010.

U vindt een uitgebreid artikel over onze nieuwe strategie, de achtergronden, de uitdagingen, de doelstellingen en de eerste stappen die inmiddels al zijn gezet. Een paar onderwerpen die belangrijk zijn voor onze strategie - zoals innovatie en een interview met de kersvers benoemde Chief Innovation Officer Rob van Leen – en de introductie van nieuwe producten hebben we eruit gelicht en nader beschreven. En verder: een korte impressie van wereldkampioen polstok hoogspringen Rens Blom – en wat zijn sport met onze strategie te maken heeft; de Olympische Winterspelen in Turijn; en DSM wederom koploper van de wereldwijde Dow Jones Sustainability Index in de chemiesector.

De redactie

# Business Value

■ internet: [www.dsm.com](http://www.dsm.com)  
e-mail: [investor.relations@dsm.com](mailto:investor.relations@dsm.com)

Unlimited. **DSM**

## Nummer 27 / Jaargang 8 / December 2005

### Vision 2010 - Building on Strengths

Een logische stap, weer ambitieus en het huidige DSM op het lijf geschreven.'

Pag. 1 t/m 4

### DSM prolongeert nummer één positie in Dow Jones Sustainability World Index

DSM opnieuw bovenaan in de sector chemie.

Pag. 4

### Olympische Winterspelen Turijn 2006

Van 10 tot 26 februari worden in Turijn de twintigste Olympische Winterspelen gehouden.

Pag. 6

### Rob van Leen, Chief Innovation Officer

"Business gedreven innovatie: daar draait het om."

Pag. 6

1

# Vision 2010 - Building on Strengths

Een logische, ambitieuze stap



■ In september 2000 startte DSM met de Vision 2005; Focus & Value strategie. Doel was om DSM versneld om te vormen naar een multi-specialty bedrijf. De verkoop van de petrochemische activiteiten en overnames in life science producten en hoogwaardige materialen zouden daarbij naast groei op eigen kracht een belangrijke rol gaan spelen. Vrijwel iedereen vond het een bijzonder ambitieus plan. In oktober dit jaar, na 5 jaar hard werken en forse veranderingen, liep Vision 2005 af en werd de volgende stap gepresenteerd: Vision 2010 – Building on Strengths. Peter Elverding: 'We hebben vrijwel alle doelstellingen gehaald en we zijn nu toe aan de volgende zet. Een logische stap, weer ambitieus en het huidige DSM op het lijf geschreven.'



De Raad van Bestuur van DSM, samen met de Raad van Commissarissen bij elkaar in een van de belangrijkste groeimarkten van dit moment – China – keurde Vision 2010 in september goed tijdens een vergadering in Shanghai. Op 4 en 5 oktober werden de

plannen aan het DSM management gepresenteerd in Düsseldorf. Een dag later volgde de internationale pers, en op 6 en 7 oktober werden de plannen voor de financieel analisten ontvouwd. Tijdens de presentatie in Düsseldorf en de internationale

persconferentie werden ook - 'vers van de pers' - de eerste reacties opgetekend. De gevolgen voor DSM, voor de business en de mensen. Hein Schreuder, directeur concernstrategie: 'Met Vision 2005 hebben we een sprong gemaakt. De transformatie

van DSM is over vrijwel de hele linie geslaagd. Daarmee hebben we de beschikking over een nieuw platform voor verdere groei en ontwikkeling. Daar gaan we maximaal gebruik van maken.'

# COLUMN

**2005 wordt een record,  
dus leggen we de lat weer hoger**



Het ziet er maar uit dat DSM in 2005 een record bedrijfsresultaat gaat boeken van meer dan 800 miljoen euro. Ondanks de hoge grondstofkosten en de zwakke dollar, die in ons nadeel werken. De groei van de economie in Amerika en vooral in Azië hielp wel. Maar het is vooral te danken aan de grote verschuiving in onze productenportfolio. Vijf jaar geleden haalde DSM zijn winst nog vooral uit cyclische bulkproducten. Inmiddels realiseren we zeventig procent van ons bedrijfsresultaat met specialties. Daarmee heeft onze resultaatontwikkeling meer stabiele componenten.

Inmiddels hebben we Vision 2005 succesvol afgerond. Wat we in 2000 beloofden, hebben we nagenoeg allemaal waargemaakt. Ook onze verwachting dat de koers van het aandeel DSM zou verdubbelen, is gelukkig uitgekomen..

Dat we tevreden zijn over wat is bereikt, wil natuurlijk niet zeggen dat we nu op onze lauweren gaan rusten. Integendeel, we hebben zeer ambitieuze doelen voor de komende jaren neergezet met onze nieuwe strategie: Vision 2010 - Building on Strengths, waarmee we verder bouwen op het sterke fundament dat met Vision 2005 is gelegd. Dat doen we langs drie wegen. We gaan flink extra investeren in innovatie en marktleiderschap in specialities. We willen sterk groeien in opkomende markten, zoals in China, maar ook in Oost-Europa en bijvoorbeeld Brazilië. En we blijven werken aan het verhogen van onze productiviteit via Operational Excellence

Met Vision 2010 leggen we de lat hoger wat betreft omzet- en winstgroei. Ook de komende vijf jaar beogen we voor onze aandeelhouders weer een rendement te realiseren dat gemiddeld hoger is dan dat van onze 'peers'. Bovendien zullen we er alles aan doen onze topposities qua duurzaamheid en veiligheid vast te houden. Want dat is tenslotte een belangrijke indicator voor de kwaliteit en gezondheid van ons bedrijf. Op deze basis hebben we een verhoging van het dividend met bijna 15% voorgesteld.

We gaan een boeiende en uitdagende periode tegemoet, maar onze uitgangsposities zijn ijersterk.

Henk C. Van Dalen, Raad van Bestuur DSM

## Van 2005...

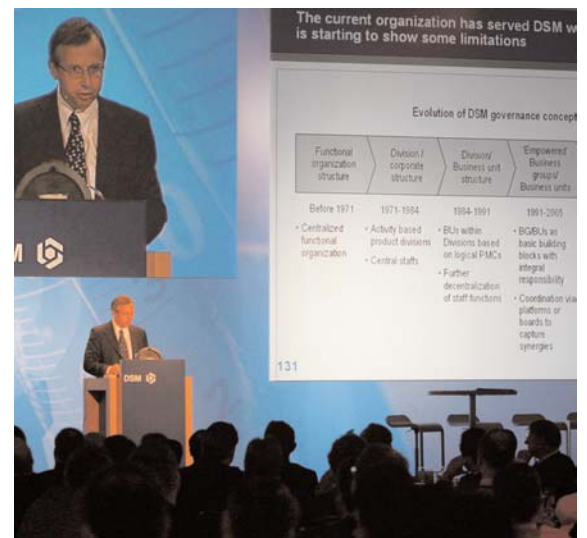
De lat lag hoog met Vision 2005, maar de doelstellingen zijn goeddeels allemaal gehaald. De EBN-winstcertificaten en de petrochemische activiteiten zijn verkocht; de vitamine- en fijnchemiedivisie van Roche en de coatingspecialist NeoResins zijn aangekocht. Zo'n 80% van de portfolio bestaat nu uit life science producten en hoogwaardige materialen. Vijf jaar geleden was dat nog 50%. De resultaten over de jaren heen zijn veel minder grillig geworden. Vanaf 2004 is het winstprofiel van DSM behoorlijk verbeterd. Operational Excellence programma's zoals Prospect-to-Order, Order-to-Cash, Manufex en Vital hebben uitstekende bijdrages geleverd. Het DSM aandeel is tussen eind 2000 en september 2005 in waarde meer dan verdubbeld; van 32 naar 67 euro (vóór de splitsing van het DSM aandeel begin september). Die prestatie kan geen enkel groot chemiebedrijf DSM nazeggen. Eén doelstelling is onhaalbaar gebleken, namelijk een omzet van 10 miljard euro. Dat wisten we al geruime tijd, en dat had vooral te maken met een wereldeconomie die er de afgelopen jaren veel slechter aan toe was dan algemeen verwacht, de zwakke Amerikaanse dollar, de verkoop van enkele bedrijfsonderdelen en moeilijkheden in onder meer de farmamarkten.

## ... naar 2010

Met de afronding van Vision 2005 staat de deur nu wagenwijd open naar vele nieuwe kansen: versterking van het specialty-profiel, verder groeien in bestaande producten en markten, sterk innoveren in nieuwe business, geografisch verder uitbreiden en ook selectieve acquisities. Groei, kwaliteit van de portfolio, internationalisering, innovatie en duurzaamheid zijn sleutelwoorden voor Vision 2010. Met deze nieuwe strategie zijn de prioriteiten voor de komende jaren vastgelegd en kan DSM een volgende sprong gaan maken. In 2008 zal een 'tussenbalans' worden opgemaakt, om te zien of we goed op koers liggen en genoeg snelheid maken, of dat er wellicht bijstellingen nodig zullen zijn.

## Doopeel gelicht

Aan Vision 2010 is intensief huiswerk vooraf gegaan. Tenminste 100 mensen hebben er een jaar lang hard aan gewerkt. Werkgroepen in nutrition, pharma, performance materials en industrial chemicals hebben nieuwe mogelijkheden in kaart gebracht en aangegeven welk businessmodel daar het beste bij zal passen. Daarnaast zijn thema's als globalisering, lage-kosten-landen, energie, duurzaamheid, innovatie en maatschappelijke trends onder de loep genomen. En onderzocht wat dat voor DSM betekent. Het is bijvoorbeeld geen nieuws dat in de ontwikkelde, westelijke wereld vooral de dienstensector groeit. Voor



industriële productie zien de groeiperspectieven er in de nieuw opkomende landen veel beter uit. Er is immers veel vraag, een snelgroeiende koopkrachtige middenklasse en de kosten zijn relatief laag. Groei in ontwikkelde landen moet vooral uit innovatie komen, bijvoorbeeld op basis van bio- en nanotechnologie. Ook trends in de maatschappij bieden nieuwe mogelijkheden: de grote aandacht voor gezondheid en voeding, schone energiebronnen, geavanceerde kunststoffen en de voortgaande opmars van elektronica en allerlei toepassingen in informatietechnologie. Dat biedt een veelheid van kansen. Die zich het beste laten grijpen door mensen die naar buiten kijken. Vanwege de nieuwe 'inrichting' van de portfolio was de blik de afgelopen jaren onvermijdelijk enigszins naar binnen gericht. Met Vision 2010 wordt het zaak de blik naar buiten te versterken, naar klanten en markten, op zoek naar antwoorden op maatschappelijke vragen. Met allerlei producten heeft DSM de afgelopen tijd al laten zien die antwoorden in huis te hebben. Die noodzaak om de externe gerichtheid te versterken is overigens ook een van de redenen om hard door te werken aan standaardisatie en compliance zoals dat met het True Blue programma gebeurt. Dat leidt tot effectievere processen en beter risicomanagement, waardoor er meer tijd vrijkomt voor de 'blik naar buiten'.

## Groeien, groeien, groeien

Een van de doelstellingen van Vision 2010 is - op basis van een aangenomen economisch scenario - om jaarlijks een omzetgroei van tussen de 3 en 5% te realiseren. Voor Nutrition draait het vooral om de ontwikkeling en groei van nieuwe en jonge producten, met daarnaast uiteraard ook groei van het huidige productaanbod waar differentiatie mogelijk is. Witte of industriële biotechnologie en gepersonaliseerde voeding zijn twee heel belangrijke gebieden voor DSM. DSM is een van de leidende bedrijven in industriële biotechnologie; de ambitie is om op dit terrein tot de top in de wereld te blijven behoren en de posities verder uit te bouwen. DSM is ook actief in gepersonaliseerde voeding, zoals de samenstelling van



dieetsupplementen op basis van een individueel DNA-profiel, onder meer in samenwerking met experts in de Verenigde Staten. Bij hoogwaardige materialen is het van belang de huidige posities vast te houden, wellicht ook via overnames, te innoveren en de aanwezigheid in centraal en oost-Europa en China een extra impuls te geven. Belangrijke domeinen zijn onder meer 'slimme' verpakkingsmaterialen en biomedische materialen. Allebei gebieden waarin DSM een stevige rol kan gaan spelen. Bij industriële chemicaliën zal het er vooral om gaan het kostenleiderschap vast te houden.

#### Innovatie: sneller, beter, méér

DSM heeft veel kennis in huis: biotechnologie, nanotechnologie, procestechnologie, fermentatie, biokatalyse, materiaalwetenschap, enzovoorts. Dat heeft nieuwe producten opgeleverd, maar het kan en moet sneller, beter en méér. Met Vision 2010 zal dan ook aan innovatie een forse impuls worden gegeven, primair binnen de businessgroepen zelf en daarenboven met vier nog op te richten zogeheten Emerging Business Areas in biomedische materialen, slim verpakkingsmateriaal, gepersonaliseerde voeding en witte biotech. Deze EBA's zullen georganiseerd worden als zelfstandige units met eigen businessverantwoordelijkheid. Ook zal er een nieuw innovatiecentrum worden opgericht. Dat centrum zal een aanjagende rol gaan vervullen bij de verdere ontwikkeling van diverse voor DSM belangrijke groeigebieden. Er zullen extra financiële middelen worden uitgetrokken, tot en met 2010 per jaar gemiddeld zo'n 50 miljoen euro. Circa 15% van de jaarlijkse kapitaaluitgaven zal besteed worden aan kleinere acquisities en participaties in de sfeer van new business development. Er zullen 250 nieuwe mensen worden geworven om de inzet op innovatie extra kracht bij te zetten. En op basis van deze aandacht, middelen en mensen is een ambitie vastgelegd die er niet om liegt; deze marktgedreven en versnelde innovatiedrive moet uiterlijk in 2010 in totaal 1 miljard euro omzet voortbrengen. Die omzet zal vooral komen uit Nutrition en hoogwaardige materialen.

#### Internationaliseren

DSM is de afgelopen jaren wat omzet en personeel betreft duidelijk verder geïnternationaliseerd. De omzet buiten Europa is gestaag gegroeid. Een kleine 10.000 medewerkers van DSM werkt buiten Europa. Tussen 1999 en 2004 is het aantal niet-Nederlanders binnen de DSM gemeenschap

## De doelstellingen van Vision 2010 – Building on Strengths

#### KWALITEIT:

- Verhoging aandeel 'echte' specialities in de portfolio van 40% nu naar 50-60% in 2010
- Versterkte aanwezigheid in opkomende economieën; verdubbeling van de omzet in China, van \$ 500 mln in 2005 naar \$ 1 miljard in 2010; verkleining verschil tussen bestemming en herkomst van de omzet

#### GROEI

- Omzetstijging tussen 3 en 5% per jaar, oplopend over de periode 2005-2010
- Circa € 1 miljard omzet uit innovatie in 2010

#### WINSTGEVENDHEID

- CFROI boven de gewogen gemiddelde kapitaalkosten (WACC) met tenminste 50 basispunten, gemiddeld over de jaren (ten minste 8,5%)
- Verbetering van de marges (t.o.v. 2001-2004)
- EBITDA/omzet targets per cluster:
  - Nutrition: > 18%
  - Pharma: > 18%
  - Performance Materials: ≥ 16%
  - Industrial Chemicals: gemiddeld ≥ 14%
- Operational Excellence



#### DUURZAAMHEID

- Topposities (extern gemeten) vasthouden in Veiligheid, Gezondheid en Milieu, en duurzaamheid
- Versterk de leidende positie in industriële ('witte') biotechnologie
- Voortgaande verbetering van de 'eco footprint': grondstoffen, processen, producten en toepassingen
- Meer divers, internationaal personeel

al met al leidend tot een rendement voor aandeelhouders (Total Shareholder Return) dat hoger ligt dan het gemiddelde van de referentiegroep (de zogeheten 'peer group' waar collega-chemiebedrijven in zijn opgenomen).

gegroeid van 50 naar ruim 70%. Onderdeel van Vision 2010 is om die internationalisering verder door te zetten, en dan vooral ook onder het senior management.

Naast de voorgenomen omzetgroei zullen ook plannen worden ontwikkeld om meer balans te brengen tussen de omzet naar bestemming en de omzet naar herkomst. In Europa realiseert DSM nu 50% van de omzet. Een paar jaar geleden was dat nog ruim 70%. Daarmee is de omzet naar bestemming een stuk internationaler geworden. De geografische spreiding van de fabrieken, en daarmee de omzet naar herkomst, is echter minder veranderd, namelijk

van 81% naar 71% van het totaal. Daarmee is de kloof tussen omzet naar bestemming en naar herkomst gegroeid en dat is een belangrijke oorzaak van de dollargevoeligheid van een aantal activiteiten. Het bedrijfsresultaat van DSM heeft daar de afgelopen jaren de negatieve effecten van ondervonden. Die kloof moet dus zo ver mogelijk worden gedicht. Bestuursvoorzitter Peter Elverding tegen de pers: 'Momenteel produceren we nog veel in Europa en verscheppen dat vervolgens over de hele wereld. Dat kan veel efficiënter.'

## Wat zeiden de media en de financieel analisten over Vision 2010?

Het Financieele Dagblad, 7.10.2005:

#### “Strategie DSM opsteker voor Europa”

'Premier Balkenende kon op donderdag 6 oktober een vreugdesprongetje maken. De strategie die chemie- en biotechnologieconcern DSM ontvouwde, is een ongekende opsteker voor de voorzitter van het veelgeplaagde Innovatieplatform. De strategie van DSM sluit naadloos aan bij de ambities die de Europese Unie heeft vastgelegd in het Lissabon-akkoord om in 2010 de meest competitieve kenniseconomie ter wereld te zijn. Mocht deze ambitie niet worden verwezenlijkt, zoals algemeen wordt aangenomen, dan heeft het niet aan de voormalige Dutch State Mines gelegen.'

Dow Jones Newswires 6.10.2005:

#### “Op korte termijn geen grote acquisities”

'DSM heeft gezegd in de nabije toekomst geen grote acquisities te gaan plegen. Peter Elverding, voorzitter van de Managing Board, heeft tegen de verslaggevers gezegd dat er wel kleinere acquisities zullen plaatsvinden de komende vijf jaar. Maar er zullen geen aankopen worden gedaan die DSM fundamenteel zullen transformeren.'

Financial Times 7.10.2005:

#### “Investerings in China worden opgevoerd”

'DSM, het Nederlandse specialty en life sciences

concern, heeft gisteren meer investeringen beloofd in China en in innovatie. Een besluit over een eventuele inkoop van eigen aandelen is echter uitgesteld tot de tweede helft van 2006, omdat men eerst de resultaten van de strategische voortgang wil meten. Vision 2010 is veel minder ingrijpend dan het eerdere programma om DSM oude stijl om te vormen naar een bedrijf dat gespecialiseerd is in hoogwaardige materialen, nutrition en life sciences – maar het is niet minder uitdagend, aldus bestuursvoorzitter Peter Elverding.'

#### CSFB 10.10.2005: “Positief bericht”

'De strategie is niet dramatisch en vraagt niet om vette koppen in de krant. Maar wij vinden het een positief bericht voor de aandeelhouders. De scherpere aandacht voor verbetering van de operationele resultaten en het meer dan terugverdienen van de kapitaalkosten getuigen van een verfrissende aanpak. Gegeven dat DSM in de jaren voor 2005 zijn kapitaalkosten niet volledig heeft terugverdiend, zou dat een indrukwekkende prestatie zijn.'

#### HSBC 10.10.2005: “Duidelijk”

'In wezen bevat de strategie voor de markt geen grootscheepse verrassingen wat de samenstelling van de portfolio of de gevolgde koers betreft. Het belangrijkste

element is de nadruk op innovatie met blijvende aandacht voor een goed rendement voor de aandeelhouder.'

#### DrKW 10.10.2005: “Inkoop van aandelen”

'Geen grote veranderingen. In tegenstelling tot Vision 2005 zien we geen grote 'hervormingen' binnen de nieuwe aanpak. Er is nog geen besluit genomen rond een eventuele inkoop van eigen aandelen. Dat volgt in de tweede helft van 2006, dus de eventuele uitvoering daarvan volgt op z'n vroegst in 2007.'

#### Petercam 11.10.2005: “Minder makkelijk”

'Voor investeerders was de vorige strategie – Vision 2005 – wat gemakkelijker te begrijpen dan deze nieuwe. Wij denken dat Vision 2005 ook makkelijker uit te voeren was. Verdere expansie, om inderdaad een minder cyclische portfolio te realiseren, ligt nog voor ons.'

#### Chevreux 12.10.2005: “Verstandig”

Vision 2010 is een verstandige strategie. Wij geloven dat de financiële doelstellingen voor 2010 goed haalbaar zijn. Het management zal een eventuele inkoop van eigen aandelen pas bekijken in de tweede helft van 2006. Dat heeft, denken wij, meer met verstandige timing dan met onwil te maken.'

### Kosten; kansen en bedreigingen

Vision 2010 draait om groeien, innoveren, de aanwezigheid in de opkomende economieën versterken. Ondertussen blijft het broodnodig om ook scherp op de kosten blijven letten. Bij een belangrijk deel van de activiteiten van DSM, meer dan 50% van de business, zijn het met name de kosten die de concurrentiepositie bepalen; voor Operational Excellence programma's staat daarom het sein op volle kracht vooruit. Waar het product zelf of de toepassing de concurrentiekracht bepalen, is de bijdrage aan het bedrijfsresultaat echter flink hoger. Specialties leveren dus inderdaad hogere marges, zoals zich dat onder Vision 2005 ook al duidelijk aftekende. Daarnaast is het duidelijk dat lage-kosten-landen zowel kansen als bedreigingen kunnen opleveren. Activiteiten van DSM hebben daar al mee te maken, of zullen dat gaan krijgen. Reden genoeg dus om de eigen kosten nauwlettend te bewaken, waar mogelijk partnerships aan te gaan en de productie in lage-kosten-landen op te voeren. Op een aantal gebieden gebeurt dat al, bijvoorbeeld voor antibiotica en vitamine C met Chinese collega's.

### Duurzaamheid en SHE: vooraanstaande positie

Kortgeleden werd bekend dat DSM voor het tweede jaar op rij is uitverkozen tot de wereldwijde nummer 1 in de chemiesector in de Dow Jones Sustainability Index. Dit feit en nog vele andere onderstrepen dat DSM op gebied van duurzaamheid, maar ook in veiligheid, gezondheid en milieu een vooraanstaande positie te verdedigen heeft. Dat is een van de redenen waarom deze onderwerpen op de agenda van Vision 2010 staan. DSM wil in milieuvriendelijke 'witte'

biotechnologie blijven behoren tot de top van de wereld en de competenties verder uitbouwen. Bij dit type technologie gaan duurzaamheid en verbetering van de winstgevendheid immers hand in hand. Daarnaast moeten we permanent blijven verbeteren in eco-efficiëntie en bijdragen aan een omslag naar hernieuwbare energiebronnen. Overigens heeft DSM zich de afgelopen tijd ook duidelijk laten zien als een duurzame en verantwoordelijke partij midden in de samenleving. De modernisering van de corporate governance van DSM, de Dream Action inclusief de fameuze Torch die over de wereld gaat, maar ook diverse programma's die ondervoeding en vitaminetekorten in de derde wereld helpen bestrijden, zijn daar goede voorbeelden van.

### Eerste stappen al gezet

De inkt van de nieuwe strategie was nog niet droog, of DSM maakte al zijn eerste nieuwe strategische stappen bekend. De eerste stap, begin oktober, was de overname van de Chinese harsproducent Syntech in China. De overname van Syntech betekent een verdere versterking van de activiteiten in vloeibare harsen en zal DSM in staat stellen de activiteiten in de Chinese markt versneld uit te breiden. De activiteiten van Syntech zijn geconcentreerd op een locatie in Shunde (provincie Guangdong) met fabrieken, eigen laboratoria en een proeffabriek voor productontwikkeling. Syntech beschikt over een hooggekwalificeerde verkooporganisatie die alle relevante gebieden in China bestrijkt. De tweede stap, ook in oktober, was het tekenen van een overeenkomst voor het oprichten van joint ventures in China voor voedingsproducten

en anti-infectiva. Daarmee zal verdere samenwerking tussen NCPC en DSM in de vorm van investeringen door DSM in NCPC en de oprichting van twee joint ventures concreet vorm krijgen. NCPC - 18.000 medewerkers; EUR 770 miljoen omzet - is een van de grootste producenten van vitamines en antibiotica in de Volksrepubliek China. Door bundeling van de capaciteiten en competenties van DSM en NCPC ontstaat 's werelds best mogelijke combinatie van technologieën en productiefaciliteiten tegen lage kosten, met gewaarborgde hoge kwaliteit. De derde stap, gezet in november, is de aangekondigde productie-uitbreiding van DSM Anti-Infectives in Toansa (India) in 2006. De investering, een concrete uitbreidingsstap in een sterk opkomende economie, zal leiden tot een hogere productie van penicilline en actieve farmaceutische ingrediënten. "DSM Anti-Infectives heeft de ambitie om de groei van de markt voor anti-infectiva op het Aziatische en het Afrikaanse continent maximaal te benutten", zegt N.V. Ramanan, directeur van de businessunit DSM Anti-Infectives Asia/ Middle East/ Africa. "De investering leidt tot meer capaciteit maar ook tot de introductie van onze eigen, milieuvriendelijke, enzymatische technologie voor de productie van actieve bestanddelen. Dat levert zeer hoogwaardige producten op die voor onze klanten in de Aziatische regio van grote waarde zullen zijn." Daarnaast werd ook, in het kader van de verdere omvorming van DSM naar een echt 'specialty bedrijf' DSM Elastomers' business unit SBR die rubber maakt voor ondermeer autobanden, aan Lion Chemical Capital LCC verkocht.



## Fabules: Drinkyoghurt om af te vallen

■ **Yoghurt waar je van afvalt? Dat kan toch niet?! "Het kan wél. Onze eerste klant laat het zien: een product dat goed smaakt, helpt je de rest van de dag minder calorieën te eten. Daarmee helpt deze yoghurt je dus af te vallen. Na de yoghurt met 0% vet is dit de volgende stap. Van yoghurt met Fabules<sup>TM</sup> ga je ècht minder eten", verzekert David Jobse, product manager Fabules bij DSM Food Specialties.**

### Pondjes teveel

In de Verenigde Staten hebben twee op drie mensen overgewicht, in Saudi-Arabië nog meer. En in China stijgt het aantal zwaargewichten snel. Eén op de zes wereldburgers kampt inmiddels met pondjes teveel. Dus komt Fabules, een ingrediënt dat een verzadigd, maar geen opgeblazen gevoel geeft, als geroepen. Jobse: "Met vijf gram Fabules in één drinkyoghurtje per dag ga je tien tot dertig procent minder calorieën eten. Dat is geen reclame-blabla, maar klinisch bewezen in vier onafhankelijke studies. Geen enkel ander product kan dit zeggen." Fabules is geen product uit de Delftse DSM-koker. Jobse "Het is een slimme combinatie van de natuurlijke ingrediënten haver- en palmolie, ontwikkeld door het Zweedse LTP. DSM Venturing & Business Development heeft daar een belang in. Wij zijn de exclusieve partner voor zuiveltoepassingen geworden."

### Marketingkennis

De eerste klant is er al: Latteria Sociale Merano uit de Italiaanse provincie Südtirol/Alto Adige komt met de drinkyoghurt Bionessere. "Zij waren er het snelste bij. We zijn daar erg blij mee", geeft Jobse aan, "omdat Südtirol binnen Italië bekend staat als het neusje van de zalm op voedingsmiddelengebied.

Ze hebben hard gewerkt om Bionessere nog in de zomer in de Italiaanse schappen te krijgen. Ze gaan het product begin volgend jaar promoten op TV. Wij leveren niet alleen het ingrediënt, maar helpen ook bij de consumentenbenadering. Omdat we er belang bij hebben dat het product aanslaat, hebben we veel geïnvesteerd in marketingkennis. Geen overbodige luxe, want voor een geslaagde actie moet je precies weten wat de consument wil. En dat verschilt nogal, bijvoorbeeld tussen Europa en Amerika. De gemiddelde Europeaan is tevreden met een paar kilo minder. Een Amerikaan wil het figuur van een topmodel, hoever dat ook van de werkelijkheid afstaat. Van deze en andere feiten moet je op de hoogte zijn."

Wanneer Nederland aan de Fabules kan is nog niet duidelijk. "Ik hoop begin volgend jaar", zegt Jobse. Hij heeft Bionessere al wel op de site in Delft uitgedeeld. De reacties op de smaak waren positief, dus die slag is alvast gewonnen.

## Brewers Clarex: Eureka en proost!

■ **Sommige brouwers vermelden de helderheid van hun bier in reclameslogans. Maar voordat bier helder is, moet er wel wat gebeuren. "Alle heldere biersoorten worden gefilterd", legt New Business Development Manager Jan Hunik van DSM Food Specialties (DFS) uit. "Maar na verloop van tijd wordt het toch weer troebel. Boosdoeners zijn de eiwitten en polyfenolen in het bier, die op elkaar reageren."**

Met chemische adsorptiemiddelen halen brouwers daarom eiwitten, polyfenolen of allebei uit hun bier. Hunik: "Dat uitfilteren betekent extra werk en een extra afvalstroom. Maar toen kreeg één van onze wetenschappers, die zat te lezen over het troebel worden van bier, een lumineus idee. Waarom zou je de eiwitten niet met behulp van enzymen 'opknippen', zodat ze niet meer samen met de polyfenolen voor troebelheid kunnen zorgen? Dat is precies wat er tijdens het brouwen en na het drinken in het lichaam óók gebeurt."

### Knippen

Met dat idee gingen de onderzoekers aan de slag. Toen er eenmaal een kleine hoeveelheid van het enzym gemaakt was, bleek het precies zo te werken als gedacht. Een paar knipjes in de eiwitten zijn voldoende. Smaak, structuur en schuimvorming blijven hetzelfde. Hunik: "Ook blijft het bier net zo lang helder als nu gebruikelijk is. Alleen hoeft de brouwer niets meer uit het bier te halen."

Het enzymproduct onder de naam 'Brewers Clarex' is inmiddels uitontwikkeld, gepatenteerd en klaar voor de markt. Brouwers hebben wel oren naar het product. Hunik: "Brewers Clarex is enthousiast ontvangen. Alleen bedrijven die onlangs nog investeerden in een indrukwekkende installatie voor het terugwinnen van de chemische adsorptiemiddelen, halen we niet snel over de streep." En de brouwers van witbier natuurlijk, want dat is troebel en blijft troebel.

Selector helpt bij natuurlijke selectie  
micro-organismen in afvalwaterzuivering

## Bacteriën pesten voor het goede doel

■ Eind 1995, anderhalf jaar na de opstart van de biologische nazuivering van het afvalwater bij met een zogenaamde Carrousel bij DSM in Delft, ontstond een probleem met 'licht slib'. In plaats van netjes te bezinken, spoelde regelmatig een deel van het slib met het gezuiverde water mee naar het Delftse riool. Hoewel dit nauwelijks kwaad kan, is het niet zoals het hoort. Dus zijn er maatregelen genomen. De in dit voorjaar gebouwde Selector, een betonnen goot van 44 meter lang, moet de natuurlijke selectie van micro-organismen een handje helpen.



### Zin in

Jan Blom, Afvalwatertechnoloog van DSM in Delft, legt uit hoe de Afvalwaterzuivering (AWZ) van karakter veranderde: "Anderhalf jaar lang draaide de Carrousel, de installatie voor nazuivering van het afvalwater, als een zonnepaneel. De micro-organismen die de bak bevolkten hadden er veel zin in. Terwijl ze zich vermenigvuldigden, ontteden ze het voorgezuiverde afvalwater van het restant aan voedingsstoffen en stikstof, die in het oppervlaktewater voor overvloedige algengroei kunnen zorgen. Maar langzamerhand kwamen er naar verhouding steeds meer draadvormige micro-organismen in de Carrousel. Ze vormden grote vlokken, zogenaamd "licht slib", die niet goed wilden bezinken in de nabezinker. Overigens komt dit slechte bezinken ook bij meerdere andere bedrijven voor die een Carrousel gebruiken voor de nazuivering."

### Grazen

Blom, geholpen door een team van in- en externe deskundigen, ging op zoek naar een mogelijke oorzaak. Dat bleek de manier te zijn waarop het afvalwater wordt aangeboden aan de micro-organismen. "Onder de oude omstandigheden blijken draadvormige bacteriën in het voordeel te zijn, omdat ze – dankzij hun vorm – de beschikbare voeding efficiënter kunnen "weggrazen" dan de niet-draadvormige micro-organismen. Als je nu zorgt dat in een deel van de bak het gehalte aan voedingsstoffen tijdelijk heel hoog is, kun je de oorspronkelijke bacteriën aan de gang houden en voorkom je draadvorming." Blom en zijn team ontwierpen een zogeheten Selector: een betonnen 'kanaal' van 2,5 meter breed en 44 meter lang gescheiden van de rest van de bak. Het afvalwater en de slibvlokken komt in eerste instantie daarin terecht en stroomt later door naar de rest van de bak. Draadvormende bacteriën krijgen zo minder kans en worden ook nog eens extra gepest. Het water in de goot is namelijk zuurstofloos.

Blom: "De komende maanden moeten leren of de Selector definitief helpt bij het verbeteren van het bezinkgedrag van het slib. De eerste resultaten zijn gunstig, maar het blijft afwachten of zich geen onverwachte verrassingen voordoen; de natuurwetten naar je hand zetten lukt immers niet altijd."

## DSM prolongeert nummer één positie in Dow Jones Sustainability World Index

■ In de begin september gepubliceerde Dow Jones Sustainability World Index (de wereldwijde duurzaamheidsindex van Dow Jones) staat DSM opnieuw bovenaan in de sector chemie. DSM bereikt daarmee voor het tweede jaar op rij de leiderschapspositie in de chemische industrie. De topperspositie werd behouden vanwege het hoge niveau van integratie van duurzaamheid in de besluitvormings- en managementprocessen. Deze integratie van duurzaamheid in de kernactiviteiten van het bedrijf leidt voor DSM tot stabiele hoge scores op alle criteria. In de wereldwijde duurzaamheidsindex van Dow Jones zijn meer dan 300 ondernemingen uit 34 landen opgenomen die op het gebied van duurzaamheid tot de top 10% horen in hun sector.



In 2003 werd DSM voor het eerst opgenomen in de Dow Jones STOXX duurzaamheidsindex voor Europa. In 2004 bereikte DSM de topperspositie in zowel de Europese als de wereldwijde index, en in beide indices is die positie dit jaar behouden.

De duurzaamheidsindexen van Dow Jones beoordelen de prestaties van ondernemingen die toonaangevend zijn op het gebied van duurzaamheid. Dat gebeurt door middel van een grondige beoordeling van hun economische, milieu- en sociale prestaties op basis van meer dan 50 algemene en sectorspecifieke criteria. In de beoordeling van de duurzaamheidsprestaties van DSM staat ondermeer: 'De sterke positie van het bedrijf op het gebied van milieu wordt zichtbaar in vooruitstrevend milieumanagement en goede milieuprestaties. De gezondheids- en veiligheidsprestaties van DSM zijn een ander voorbeeld van het duurzaamheidsleiderschap.' Ook het beleid en de prestaties op het gebied van personeelsontwikkeling worden als positieve factoren genoemd.

## Rens Blom wereldkampioen!

■ Begin augustus bereikte polsstokhoogspringer Rens Blom een fantastische mijlpaal. Tijdens het WK atletiek in Helsinki (Finland) sprong Rens 5,80 meter; goed genoeg om de overige topatleten achter zich te laten. Onder moeilijke weersomstandigheden sprong de 28-jarige Rens het eerste goud in de Nederlandse geschiedenis op een wereldkampioenschap atletiek.



Het seizoen 2005 voelde al goed voor Blom. Samen met coach Marc Osenberg werkte hij hard aan het verbeteren van zijn techniek. Dat die inspanningen hun vruchten hebben afgeworpen, is met deze wereldkampioenschapstitel duidelijk geworden. Het is juist die voortdurende drive om tot betere prestaties te komen wat DSM als innovatieve onderneming aanspreekt in Rens Blom. Sinds juni 2003 is DSM Rens' hoofdsponsor. DSM is trots op zijn Unlimited prestatie.

Rens is een atleet binnen het Unlimited Olympische Team van DSM. Hij heeft nationaal en internationaal het nodige laten zien: meervoudig Nederlands kampioen, houder van het Nederlands record (5,81 meter), bronzen medaille op het EK en WK atletiek in 2003 en een gouden medaille op het WK atletiek in 2005.

Wat polsstokhoogspringen met de nieuwe strategie van DSM te maken heeft? Wie het logo heeft gezien dat bij Vision 2010 hoort, kent het antwoord. Een sprong naar een nieuw ambitie- en prestatieniveau is wat Rens en DSM met elkaar gemeen hebben. DSM legt met Vision 2010 de lat ook weer wat hoger en wil wat aandeelhouders rendement betreft bij de Top blijven horen.



# Olympische Winterspelen Turijn 2006

■ Van 10 tot 26 februari worden in Turijn de twintigste Olympische Winterspelen gehouden. Als 'Partner in Sport' van NOC\*NSF is DSM uiteraard van de partij.



De geschiedenis van de Olympische Spelen gaat terug tot de klassieke oudheid, maar de Winterspelen werden voor het eerst in 1924 georganiseerd in het Franse Chamonix. Sindsdien is het evenement enorm gegroeid: van 14 wedstrijden met 294 deelnemers in Chamonix naar 2.500 atleten uit 85 landen die strijden om 84 Olympische titels in Turijn. De Nederlandse ploeg zal groter en gevarieerder dan ooit zijn. Zo gaan er waarschijnlijk drie Nederlandse bobsleeteams naar Turijn. Maar of ze direct op het niveau van toonaangevende bobsleelanden zoals Zwitserland, Duitsland en Canada kunnen presteren, is nog de vraag.

## Athene

DSM heeft goede ervaringen met de Olympische Spelen. Athene 2004 was een klinkend succes voor innovatieve DSM-producten zoals PeptoPro. In Turijn zullen de innovaties van DSM iets minder omvangrijk zijn. "Het sportgerelateerde innovatietraject is voornamelijk gericht op de Zomerspelen van 2008 in Beijing", vertelt Médard Schoenmaeckers, Manager Media Relations & Sponsoring bij DSM Corporate Communications, "Binnen DSM zijn inmiddels zo'n 30 onderzoekers hiermee bezig uit diverse Performance Materials en Nutrition onderdelen."

## Klupschaats

"Dat we ons met name op Beijing richten, heeft verschillende redenen. Allereerst zijn de condities in Beijing voor Nederlandse sporters veel extremer. Hoge temperaturen in combinatie met een hoge luchtvochtigheid, smog, maar ook het grotere aantal sporten en atleten, spelen een rol. Daardoor is de vraag naar nieuwe materialen en voedingsingrediënten voor Beijing 2008 veel groter. Bovendien is bij de Winterspelen een aantal sporten al zeer hoog ontwikkeld, zoals schaatsen. Denk aan de klupschaats en uitgekende pakken. Om hier tot echte doorbraken te komen, hebben we simpelweg meer tijd nodig."

## PeptoPro

Toch betekent dit niet dat DSM 'onzichtbaar' is in Turijn. "Nee, we zijn er zeker te vinden. De shorttrack schaatsers hebben bijvoorbeeld Dyneema in hun pakken om hun benen te beschermen tegen de scherpe schaatsen als ze vallen. En PeptoPro wordt in Turijn gebruikt door vele sporters, niet alleen Nederlandse. Verschillende schaatsers worden nu gesponsord door PeptoPro, waaronder Manli Wang uit China, een medaillekandidate op de 500 meter, en de Canadese vedette Jeremy Wotherspoon."

**"Als niemand innovatie meer verwacht met R&D, dan kunnen we meters gaan maken"**

## Rob van Leen, Chief Innovation Officer

■ Met de nieuwe concernstrategie heeft DSM zich voorgenomen om in 2010 één miljard euro omzet uit innovatie behalen. Wat is daarvoor nodig? "Het belangrijkste is een integrale, businessgerichte aanpak. Innovatie wordt vaak nog verward met R&D. Terwijl geslaagde innovatieprocessen juist de hele keten bestrijken, van Marketing en Sales tot en met registratiezaken en het beschermen van intellectueel eigendom. We zullen allemaal dezelfde bril op moeten zetten en dezelfde taal leren spreken. Als dat eenmaal zo is, dan kan het snel gaan. Dan kunnen we meters gaan maken", aldus Rob van Leen (BG Directeur DSM Food Specialties) in zijn nieuwe functie van Chief Innovation Officer van DSM. Begin 2006 zal hij leiding gaan geven aan het DSM Innovation Center.

### Van jongs af aan

Rob van Leen (48, getrouwd, zoon van 13) studeerde biologie en scheikunde en promoveerde in de moleculaire biologie. "Ik was al vroeg geïnteresseerd in de werking van organismen en hoe die werking kan worden beïnvloed", legt hij uit. Daarna volgde een postdoctoraal in de moleculaire virologie. Zijn onderzoek spitste zich toe op het maken van recombinant DNA vaccins om virussen bij varkens en katten te bestrijden.

### Glazig

In 1987 trad Van Leen in dienst bij DSM in Delft, het voormalige Gist-brocades. "Gist-brocades was hét centrum voor de biotechnologie en er werkten veel wetenschappers van topniveau. Gist-brocades dreef in de jaren '80 al helemaal op de biotechnologie en was leidend in de wereld met recombinant DNA in onder andere voedingsmiddelenenzymen." Toch keek meniggen – ook menig chemicus – in die jaren nog glazig als de term biotechnologie viel. "Klopt", beaamt Van Leen. "Wij behoorden tot de eerste generatie die in de biotechnologie grote mogelijkheden zag."

### "Fantastisch"

DSM gaat onder andere op het spoor van industriële biotechnologie flink inzetten op innovatie. "Fantastisch", vindt Rob van Leen. "Dat past goed bij DSM. We willen



ons nog meer gaan onderscheiden door hoogwaardige kennis: kennis waarmee ook de samenleving is gediend."

### Aanjagen, helpen

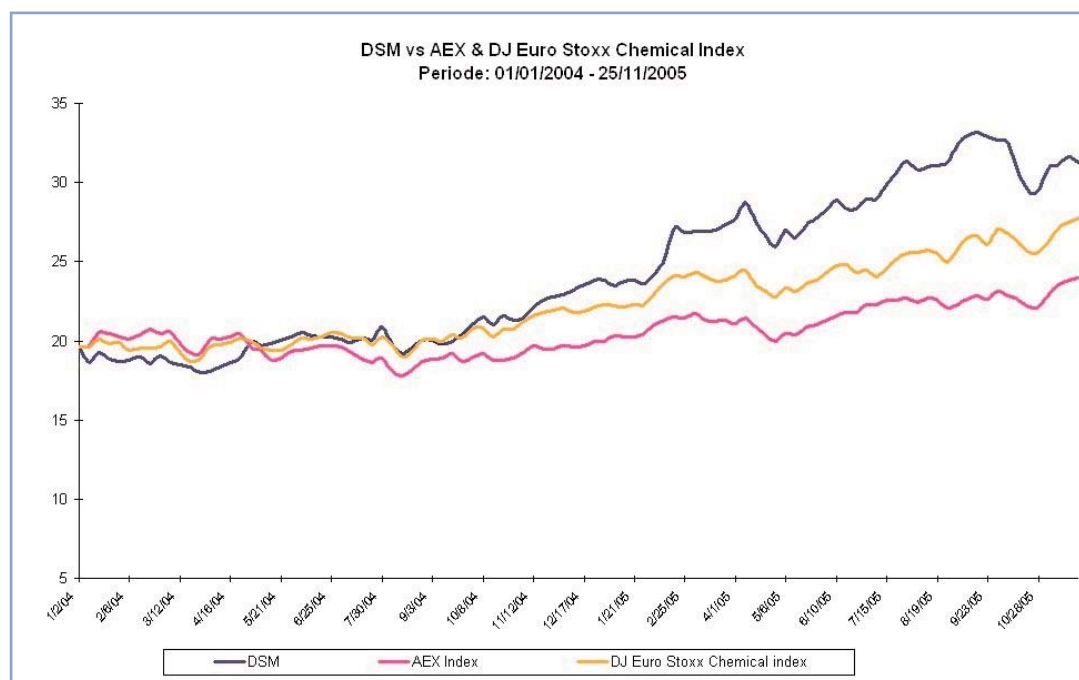
De nieuwe Chief Innovation Officer houdt van golfen ("Hoewel dat er te weinig van komt") en van reizen. Dat laatste kan hij in zijn nieuwe baan genoeg doen, want hij gaat de letterlijke wereld van DSM bezoeken. "Ik denk niet dat de innovatie bij DSM erbij gebaat zou zijn als ik de meeste tijd in een kantoor in Nederland zou doorbrengen." Zijn rol zal zijn om de innovatie in de businesses en Emerging Business Areas te stimuleren en 'aan te jagen' en om hen te helpen. "Business gedreven innovatie: daar draait het om."

Business Value is een uitgave van  
DSM Investor Relations

COLOFON  
Redactieadres:  
DSM Investor Relations  
Redactie Business Value  
Postbus 6500  
6401 JH Heerlen

Realisatie:  
DSM Investor Relations  
DSM Corporate Communications

Internet: [www.dsm.com](http://www.dsm.com)  
E-mail: [investor.relations@dsm.com](mailto:investor.relations@dsm.com)



## Relevante data

Jaarverslag 2005:  
donderdag 9 februari 2006

Algemene Vergadering van Aandeelhouders:  
woensdag 29 maart 2006

Bericht over het eerste kwartaal:  
vrijdag 28 april 2006

Bericht over het tweede kwartaal:  
donderdag 27 juli 2006

Bericht over het derde kwartaal:  
Donderdag 26 oktober 2006