

Brief van de Voorzitter

Beste lezer,

Het jaar dat achter ons ligt was in veel opzichten een opmerkelijk en interessant jaar. Wij behaalden niet alleen een record-omzet en -bedrijfsresultaat, maar maakten ook significante vorderingen met onze strategische focus op *Life Sciences* en *Materials Sciences*. Tegen het einde van het jaar leidde de grote onrust op de financiële markten tot sterke economische tegenwind, die de opmaat vormde tot moeilijker omstandigheden, waarop wij voortvarend reageerden.

Deze moeilijker omstandigheden zijn voor ons geen reden om de koers die we voor de komende jaren hadden uitgezet te veranderen. In tegendeel, wij halen de zeilen strakker aan om scherp aan de wind onze reis voort te zetten. Wij houden vast aan onze koers.

Onze focus op *Life Sciences* en *Materials Sciences* wordt gevoed door een aantal maatschappelijke trends op de lange termijn. De klimaatverandering en de wereldwijde afhankelijkheid van fossiele brandstoffen bijvoorbeeld onderstrepen de noodzaak om te zoeken naar nieuwe manieren om energie en materialen te produceren. De wereldbevolking groeit en wordt gemiddeld steeds ouder, waardoor de belangstelling voor gezondheid en welzijn toeneemt.

Verder vraagt de samenleving om nieuwe functionaliteiten die te maken hebben met de toegenomen behoefte aan connectiviteit en persoonlijke bescherming. De opkomende economieën blijven in hoog tempo groeien, waardoor de economische welvaart gelijkmatiger wordt verdeeld over de wereld.

Deze trends bieden DSM talloze kansen om bij te dragen aan de vervulling van tot nu toe onvervulde behoeften, vooral op het raakvlak van *Life Sciences* en *Materials Sciences*, bijvoorbeeld op het gebied van (bio)medische materialen, biomaterialen en biobrandstoffen.

Onze unieke combinatie van activiteiten biedt ons een interessant platform voor groei. Wij raken er steeds meer van overtuigd (zoals we ook bewijzen met onze innovaties) dat er talloze mogelijkheden zijn voor kruisbestuiving tussen de twee gebieden.

Met onze strategie *Vision 2010* bouwen we voort op keuzes die we in het verleden hebben gemaakt. Met de acquisitie van Gist-brocades in 1998 verkregen we bijvoorbeeld onze kennis en expertise op het gebied van de biotechnologie, en de

acquisitie van Roche Vitamins and Fine Chemicals in 2003 gaf ons een nog prominentere positie op het gebied van *Life Sciences* en *Nutrition*.

Gedurende deze hele periode hebben we binnen het gebied van de *Materials Sciences* onze focus op hoogwaardige materialen steeds verder vergroot. Dat gebeurde door middel van innovatie – denk aan Stanyl® en Dyneema® – en door selectieve acquisities zoals die van NeoResins in 2005. Onze ambitie om de activiteiten in het cluster Base Chemicals and Materials te desinvesteren zal onze (aanbodgedreven) cycliciteit nog verder verminderen en het *specialty*-profiel van onze portfolio nog sterker tot zijn recht laten komen.

In 2008 hebben we verscheidene stappen genomen om verdere invulling te geven aan onze versnelde strategie, die inhoudt dat wij ons focussen op *Life Sciences* en *Materials Sciences* en de mogelijkheden voor kruisbestuiving tussen die twee gebieden verder onderzoeken. Door de acquisitie van The Polymer Technology Group verkregen we bijvoorbeeld een leidende positie op het gebied van biomedische polymeren, een van onze belangrijkste groeigebieden voor de toekomst en een goed voorbeeld van hoe de combinatie van *Life Sciences* en *Materials Sciences* kan leiden tot verbetering van de kwaliteit van leven. Dat laatste geldt ook voor een aantal andere acquisities en voor deelnemingen in de *venturing*-sfeer die we gedurende het jaar bekendmaakten.

Verder kondigden we diverse nieuwe investeringen aan die gericht zijn op toekomstige winstgevendende groei, met name bij DSM Dyneema, dat bezig is aan het omvangrijkste investeringsprogramma ooit. De aankondiging van de bouw van de eerste productielijn speciaal voor Dyneema Purity® bewijst dat de markt voor dit innovatieve product voor de medische industrie snel groeit.

De ontvlechting van de activiteiten die niet bij onze strategie passen is voltooid en er is een begin gemaakt met het desinvesteringsproces van deze activiteiten. Hoewel wij het proces hebben vertraagd vanwege de huidige financieel-economische omstandigheden, hebben we nog steeds de ambitie om de desinvesteringen af te ronden binnen de *Vision 2010*-periode zoals gepland. Ik blijf bewondering hebben voor de professionele wijze waarop de bij deze activiteiten betrokken medewerkers zich richten op hun nieuwe toekomst.



De Raad van Bestuur van DSM. Van links naar rechts: Rolf-Dieter Schwalb, Nico Gerardu, Feike Sijbesma (voorzitter), Jan Zuidam (vice-voorzitter) en Stephan Tanda.

Veiligheid blijft vanzelfsprekend een prioriteit voor ons. Wij waren geschokt en bedroefd toen wij het nieuws vernamen van het dodelijke ongeval bij DSM Pharmaceutical Products in Venlo. Ons medeleven gaat uit naar familie en nabestaanden van onze medewerker die bij dit tragische ongeval het leven verloor.

Wij blijven vasthouden aan onze ambities op het gebied van innovatie en duurzaamheid. De innovatiegerelateerde omzet steeg tot circa € 600 miljoen in 2008 en daarmee liggen we volledig op koers om de beoogde € 1 miljard aan innovatiegerelateerde omzet in het jaar 2010 te behalen.

Hetzelfde geldt voor de beoogde omzet van USD 1,5 miljard in China in 2010. Onze omzet in China steeg in 2008 met circa 20% tot USD 1.151 miljoen. In andere opkomende economieën zoals Brazilië, Rusland en India zetten we onze groei voort.

Op het gebied van duurzaamheid hebben wij goede vorderingen gemaakt. Doordat DSM Agro zijn N₂O-emissies sterk wist te reduceren, daalde DSM's wereldwijde uitstoot van broeikasgassen met meer dan 20%, in lijn met de doelstelling voor 2010. De reductie komt overeen met twee miljoen ton CO₂ en heeft hetzelfde effect als een vermindering van het aantal auto's op de weg met een miljoen. Door continu te innoveren helpen we onze klanten bij het reduceren van de koolstofvoetafdruk van hun producten.

In de loop van het jaar, met name in het vierde kwartaal, werd de economische tegenwind sterker. Vooral de resultaten van de meeste van onze *Materials Sciences*-activiteiten hadden hieronder te lijden. Als gevolg van grote onrust op de financiële markten kregen sommige van onze klanten veel minder gemakkelijk toegang tot krediet, terwijl de consumentenbestedingen afnamen.

Vanwege de situatie op de wereldwijde kredietmarkt besloten wij in april om de derde en laatste tranche (€ 250 miljoen) van het programma voor inkoop van eigen aandelen ter waarde van in totaal € 750 miljoen uit te stellen en hebben we nu besloten af te zien van de resterende tranche. DSM is en blijft conservatief gefinancierd, met adequate financiering voor de korte termijn en een gezonde langetermijnfinanciering.

Om het hoofd te bieden aan de moeilijker marktomstandigheden hebben wij verscheidene maatregelen aangekondigd om de kasstroom te verbeteren, kosten te verminderen en onze winstgevendheid en ons concurrentievermogen voor de toekomst te versterken. Een van onze topprioriteiten is dat wij onze volle aandacht geven aan klanten om tegemoet te komen aan hun behoeften en prioriteiten. Wij zullen tevens alert blijven op nieuwe groeikansen binnen de huidige marktomstandigheden.

De omvorming tot een *Life Sciences* en *Materials Sciences*-onderneming behelst niet alleen een verandering van onze portfolio maar ook een verandering in onze manier van werken, inclusief onze systemen en onze cultuur. DSM wordt een nog markt- en klantgerichtere onderneming die nog alerter inspeelt op innovatiekansen.

Samenwerking en het benutten van creativiteit zijn voor ons zeer belangrijk. Daarbij moeten wij ons steeds blijven richten op het behalen van duurzame resultaten voor DSM. Wij blijven ons inspannen om de diversiteit binnen DSM verder te vergroten en stimuleren onze *senior executives* om nog

inspirerender leiderschap te tonen zodat wij onze strategie met succes kunnen uitvoeren. Dit wordt ondersteund door een nieuwe leerarchitectuur voor onze *executives* en managers. Het aantal niet-Nederlanders onder de *executives* is gestegen; circa 70% van ons personeel heeft een andere nationaliteit dan de Nederlandse.

Onze aandeelhouders kozen Louise Gunning-Schepers als nieuw lid van de Raad van Commissarissen. Zij volgde Henk Bodt op, die tijdens de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders aftrad omdat hij de maximale termijn van 12 jaar in functie was geweest als lid van de Raad van Commissarissen. Ik wil hier mijn dank uitspreken aan Henk Bodt voor zijn betrokkenheid en de waardevolle bijdrage die hij tijdens zijn lidmaatschap van de Raad van Commissarissen heeft geleverd.

Wij doen onze aandeelhouders het voorstel om het dividend over het jaar 2008 vast te stellen op € 1,20 per gewoon aandeel. DSM streeft ernaar zijn aandeelhouders een stabiel en bij voorkeur stijgend dividend te bieden.

De vooruitgang die we in 2008 hebben geboekt zou niet mogelijk zijn geweest zonder de inspanningen van al onze 23.500 medewerkers wereldwijd en de niet aflatende steun van onze klanten en aandeelhouders. Ik ben er vast van overtuigd dat we ons doel, significante waarde creëren voor iedereen die bij onze onderneming is betrokken, de komende jaren zullen bereiken door onze focus op *Life Sciences* en *Materials Sciences* verder te versterken.



Feike Sijbesma

Voorzitter van de Raad van Bestuur
feike.sijbesma@dsm.com