

Verlag van de Raad van Commissarissen

Verlag Raad van Commissarissen

In het verslagjaar vonden er wijzigingen plaats in de samenstelling van de Raad van Commissarissen. De heer Henk Bodt trad tijdens de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders terug uit de Raad aangezien hij de maximale periode van twaalf jaar in functie was geweest. De Raad van Commissarissen is de heer Bodt dankbaar voor zijn inzet voor de onderneming gedurende zijn lidmaatschap van de Raad en voor zijn constructieve en waardevolle bijdrage aan het werk van de Raad. Mevrouw Louise Gunning-Schepers werd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd tot nieuw lid van de Raad van Commissarissen, en de heer Cor Herkströter en de heer Ewald Kist werden herbenoemd. De Raad van Commissarissen benoemde de heer Ewald Kist tot vice-voorzitter als opvolger van de heer Henk Bodt.

De Raad van Commissarissen vergaderde in het verslagjaar zes maal met de Raad van Bestuur. Elk van deze vergaderingen werd voorafgegaan door een besloten vergadering van de Raad van Commissarissen. Tijdens deze reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen waarbij de Raad van Bestuur niet aanwezig was, werd onder meer gesproken over de vaststelling en de realisatie van de bonusdoelstellingen van de Raad van Bestuur, het algehele beloningspakket voor de Raad van Bestuur en een voorstel aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2009 betreffende een aanpassing van het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur. Al deze onderwerpen werden voorbereid door de Remuneratiecommissie. Behalve voor het bespreken van beloningsonderwerpen werden de vergaderingen van de Raad van Commissarissen ook gebruikt voor een voorbespreking van bijvoorbeeld corporate governance-onderwerpen. De Raad van Commissarissen wijdde tevens een afzonderlijke vergadering aan de bespreking van zijn profiel, samenstelling en functioneren. Vastgesteld werd dat alle leden van de Raad van Commissarissen onafhankelijk zijn in de zin zoals bedoeld in de Nederlandse corporate governance code en dat de Raad qua profiel en competenties van de afzonderlijke leden in lijn was met de gewenste situatie. Tijdens deze vergadering werden ook de samenstelling en het functioneren van de Raad van Bestuur en het functioneren van de afzonderlijke leden van de Raad van Bestuur besproken.

In 2008 werden alle vergaderingen van de Raad van Commissarissen bijgewoond door ten minste zes van de zeven leden. Geen enkel lid van de Raad van Commissarissen was regelmatig afwezig.

De samenstelling van de Audit-commissie veranderde in 2008. De heer Henk Bodt trad af, de heer Tom de Swaan nam het voorzitterschap over en de heer Ewald Kist werd benoemd tot lid. De Audit-commissie, bestaande uit de heren Tom de Swaan (voorzitter), Claudio Sonder en Ewald Kist, vergaderde in 2008 acht maal. Vijf vergaderingen waren speciaal gewijd aan de bespreking en goedkeuring van persberichten over financiële resultaten en de *guidance* ten aanzien van de resultaten over het gehele jaar. Tijdens de overige drie vergaderingen kwamen verschillende onderwerpen aan de orde. Hierbij was tevens de externe accountant aanwezig, en was ook de interne (operationele) auditor aanwezig of vertegenwoordigd. In deze vergaderingen was met name de vaststelling van de jaarrekening aan de orde en werden de opmerkingen van de externe accountant en diens oordeel over DSM's systemen op het gebied van onder meer interne controle en ICT besproken. De Audit-commissie besprak en steunde het dividendvoorstel voor het jaar 2007. De Commissie bevestigde de ontvangst van de brief waarin de externe accountant zijn onafhankelijkheid aantoonde. De Commissie besprak het werk van de afdeling Corporate Operational Audit en gaf zijn goedkeuring aan het auditplan van de afdeling. De beoordeling van de door de businessgroepen gerapporteerde strategische risico's en bedrijfsrisico's werd besproken, evenals de acties voortvloeiend uit de Corporate Risks Assessment 2007. De Commissie besprak de in de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2008 geuite wens om de mededelingen over risico's meer te kwantificeren en ondersteunde het besluit van de Raad van Bestuur om uit concurrentie-overwegingen geen gehoor te geven aan deze wens. Het systeem en de status van de *Letters of Representation* die worden ondertekend door de managers die rechtstreeks aan de Raad van Bestuur rapporteren werden geëvalueerd. Een beoordeling van de prestaties van de externe accountant Ernst & Young Accountants werd besproken. Aan het einde van het jaar besprak de Commissie de potentiële accounting-vraagstukken voor 2008 en de opmerkingen van de externe accountant betreffende diens oordeel over de interne controle van DSM alsmede enkele aanbevelingen. De status van de klokkenluidersregeling werd besproken. De doelmatigheid van het *charter* van de Audit-commissie werd opnieuw beoordeeld; er werden geen aanbevelingen gedaan voor veranderingen hierin.

De Audit-commissie hield zijn reguliere besloten bespreking met de accountants waarbij geen leden van de Raad van Bestuur aanwezig waren.

De voorzitter van de Audit-commissie rapporteerde mondeling over de belangrijkste onderwerpen aan de Raad van Commissarissen tijdens de eerstvolgende vergadering van de Raad. Bovendien voorzag de Audit-commissie de Raad van Commissarissen van schriftelijke verslagen van haar beraadslagingen, bevindingen en aanbevelingen. Deze verslagen werden onder alle leden van de Raad van Commissarissen gedistribueerd.

De Commissie Benoeming en Remuneratie veranderde in 2008 van samenstelling. De heer Ewald Kist trad af en werd opgevolgd door de heer Pierre Hochuli. In 2008 werd de gecombineerde Commissie Benoeming en Remuneratie formeel gesplitst in twee afzonderlijke commissies, die beide als volgt zijn samengesteld: de heren Cor Herkströter (voorzitter), Cees van Woudenberg en Pierre Hochuli.

De Benoemingscommissie kwam in 2008 eenmaal bijeen. De Commissie deed een aanbeveling voor de benoeming van mevrouw Louise Gunning-Schepers als nieuw lid van de Raad van Commissarissen als opvolger van de heer Henk Bodt. Deze aanbeveling werd overgenomen door de Raad van Commissarissen. De Commissie besprak ook ontwikkelingen op langere termijn ten aanzien van de samenstelling van de Raad van Commissarissen en de opvolgingsplanning voor de Raad van Bestuur en de *top-executives* binnen de onderneming. De Voorzitter van de Benoemingscommissie bracht over de besproken onderwerpen mondeling verslag uit aan de Raad van Commissarissen tijdens de eerstvolgende reguliere vergadering van de Raad van Commissarissen in afwezigheid van de Raad van Bestuur.

De Remuneratiecommissie kwam in 2008 vijfmaal bijeen. Namens de Raad van Commissarissen stelde de Commissie een overzicht op van de wijze waarop het beloningsbeleid in 2008 werd geïmplementeerd, alsmede een overzicht van het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur in latere jaren. Ten behoeve van de voltallige Raad van Commissarissen formuleerde de commissie voorstellen met betrekking tot de realisatie van de targets voor 2007, de *short-term incentive* targets voor 2008 en de verhoging van het basissalaris van de Raad van Bestuur per 1 juli 2008. Deze voorstellen werden overgenomen door de Raad van Commissarissen. Informatie over het beloningsbeleid van DSM is te vinden op pagina 80 van dit jaarverslag en op de website van de onderneming.

Naar aanleiding van *Vision 2010* en enkele opmerkingen die door institutionele beleggers werden gemaakt tijdens de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 maart 2008 besloot de Raad van Commissarissen om met

name de variabele beloningselementen (bonus en *stock incentives*) in het beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur aan een nader onderzoek te onderwerpen. De Remuneratiecommissie formuleerde een voorstel aan de voltallige Raad van Commissarissen voor aanpassing van de bonusregeling om de bonusgerelateerde financiële targets nog meer in lijn te brengen met *Vision 2010* en om de aan de *Total Shareholder Return* (TSR) gerelateerde voorwaarden voor daadwerkelijke verwerving van opties aan te passen. De Raad van Commissarissen nam de voorstellen over; het voorstel tot aanpassing van de TSR-gerelateerde verwervingsvoorwaarden wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2009. Informatie over de in 2009 te verwachten wijzigingen in het beloningsbeleid is te vinden verderop in dit hoofdstuk.

De Remuneratiecommissie voorzag de Raad van Commissarissen van schriftelijke verslagen van haar beraadslagingen, bevindingen en aanbevelingen. Deze verslagen werden onder alle leden van de Raad van Commissarissen gedistribueerd.

Er vonden in 2008 zes reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen plaats. De Raad van Commissarissen besprak in het verslagjaar regelmatig in het overleg met de Raad van Bestuur de gang van zaken bij het concern. Een van de besproken onderwerpen was DSM's systeem voor *executive development* en de opvolgingsplanning voor de *top-executives* binnen de onderneming. Tevens werden verschillende aspecten van de afstemming van de organisatie op de *Vision 2010*-strategie en de voortgang van deze afstemming besproken.

In iedere vergadering werd aandacht besteed aan de financiële resultaten en de ontwikkelingen bij de diverse bedrijfsonderdelen. Er werd speciale aandacht besteed aan de gevolgen van de financiële crisis die zich vanaf oktober 2008 lieten gelden. De Raad van Commissarissen besprak en hield toezicht op verschillende aspecten van de voortgang van de implementatie van het strategieprogramma *Vision 2010 – Building on Strengths* dat in 2005 werd vastgesteld, en DSM's versnelde omvorming tot een *specialty*-onderneming op het gebied van *Life Sciences* en *Materials Sciences*. De Raad besprak de *Annual Strategic Review*, waarin ook een beoordeling door de Raad van Bestuur van de belangrijkste risico's voor de onderneming was opgenomen.

De Raad van Commissarissen hield besprekingen met de Raad van Bestuur over mogelijke toekomstige acquisities die zouden aansluiten bij de strategie, met de bedoeling om onder meer de clusters Nutrition en Performance Materials te

Verlag van de Raad van Commissarissen

versterken, en gaf zijn goedkeuring aan verkennende studies naar mogelijke acquisities in dit kader. De Raad van Commissarissen werd regelmatig op de hoogte gehouden van de voortgang van het zogeheten Batavia-project gericht op samenwerking met NCPC (North China Pharmaceutical Group Corporation) op het gebied van vitamine C en anti-infectiva en verleende een aangepast mandaat voor de opzet van de overeenkomsten. De Raad van Commissarissen gaf zijn goedkeuring aan de acquisitie van The Polymer Technology Group, die actief is in de biomedische sector. De Raad gaf zijn goedkeuring aan investeringsvoorstellen voor DSM Dyneema.

De Raad werd regelmatig op de hoogte gehouden van de voortgang van het zogeheten Pearl-project betreffende de verkoop van DSM Agro, DSM Melamine, DSM Elastomers en Urea Licensing. De Raad van Commissarissen besprak en gaf zijn goedkeuring aan de voorstellen tot sluiting van de kunstmestfabrieken van DSM Agro in IJmuiden. De Raad gaf ook zijn goedkeuring aan de sluiting van de productielocatie van DSM Nutritional Products in Wuxi (China). De Raad verleende een mandaat voor de desinvestering van de activiteiten van DSM Special Products en gaf zijn goedkeuring aan de verkoop van de Side Chains businessunit van DSM Anti-Infectives aan het management van DSM Deretil in Spanje. De Raad besprak en gaf zijn goedkeuring aan een herstructureringsplan voor DSM Pharmaceutical Products dat is gericht op verbetering van de omzetgroei en vermindering van de kosten.

De Raad van Commissarissen besprak en verleende zijn goedkeuring aan het (Herziene) Investeringsplan en het Financierings- en Garantieplan voor 2008.

De Raad van Commissarissen verleende zijn goedkeuring aan het voorstel om de in 2005 uitgegeven obligatielening van € 300 miljoen te heropenen en het uitstaande bedrag te verhogen van € 300 miljoen naar € 500 miljoen.

De Raad verleende zijn goedkeuring aan een voorstel aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van maart 2008 om voor 2008 en daaropvolgende jaren het jaarverslag in het Engels op te stellen. De Raad gaf ook zijn goedkeuring aan het voorstel om het dividend per gewoon aandeel over 2007 met 20% te verhogen en het voorstel aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders betreffende het uit te keren slotdividend over 2007. De Raad gaf zijn goedkeuring aan het uit te keren interim-dividend voor 2008.

Evenals in voorgaande jaren liet de Raad van Commissarissen zich door het management van een aantal businessgroepen en concernstaven persoonlijk voorlichten omtrent de gang van zaken in de betreffende bedrijfsonderdelen. De Raad bracht een bezoek aan de vestiging van DSM Pharmaceutical Products in Linz (Oostenrijk) en werd door het management aldaar op de hoogte gebracht van de commerciële en productie-activiteiten.

Met de externe accountant, Ernst & Young Accountants, is de jaarrekening over 2008 besproken. Het verslag van de Raad van Bestuur en de jaarrekening over 2008 zijn door de Raad van Bestuur voorgelegd aan de Raad van Commissarissen conform artikel 30 van de Statuten, en vervolgens door de Raad van Commissarissen goedgekeurd in zijn vergadering van 17 februari 2009. De jaarrekening is door Ernst & Young Accountants gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien. Deze verklaring is te vinden op pagina 168 van dit verslag. De Raad van Commissarissen stelde vast dat de externe accountant ten opzichte van DSM onafhankelijk was.

De Raad legt de jaarrekening voor aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders en stelt voor deze vast te stellen en décharge te verlenen aan de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid en aan de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht op de Raad van Bestuur. De winstbestemming, waaraan de Raad van Commissarissen zijn goedkeuring heeft gehecht, is te vinden op pagina 169 van dit verslag.

Ondanks de toenemende economische tegenwind slaagde DSM erin goede resultaten te behalen in 2008. De Raad van Commissarissen spreekt zijn oprechte dank uit voor alle inspanningen die de medewerkers en de Raad van Bestuur hebben geleverd.

Beloningsbeleid Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

Dit hoofdstuk bestaat uit twee delen. Het eerste deel is een beschrijving van het beloningsbeleid zoals goedgekeurd (in 2005) en aangepast (in 2008) door de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het tweede deel bevat gegevens over de ontvangen honorering in 2008 en de verwachte wijzigingen in 2009.

Beloningsbeleid

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

- DSM streeft naar goede prestaties op het gebied van duurzaamheid, waarbij in lijn met het Triple P-concept (*People, Planet, Profit*) wordt gezocht naar een goed evenwicht tussen economisch rendement, respect voor mensen en zorg voor het milieu. Het beloningsbeleid weerspiegelt een balans tussen de belangen van de belangrijkste *stakeholders* van DSM en tussen de korte- en langetermijnstrategie van DSM. In het licht van het beloningsbeleid is de beloningsstructuur voor de Raad van Bestuur zodanig opgezet dat er een evenwicht bestaat tussen de operationele resultaten op de korte termijn en de doelstelling om op de lange termijn duurzame waarde te creëren binnen het concern, waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van alle *stakeholders*.
- Om bekwame en hooggekwalificeerde topfunctionarissen te kunnen aantrekken en behouden streeft DSM naar een totaal beloningsniveau dat vergelijkbaar is met dat van andere, voornamelijk Nederlandse multinationals van soortgelijke omvang en complexiteit als DSM. Daarbij wordt gebruikgemaakt van externe referentiegegevens.
- Het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur is in lijn met de beloning van andere topfunctionarissen van DSM.
- Bij het opstellen en vaststellen van de beloningsniveaus van de leden van de Raad van Bestuur houdt de Raad van Commissarissen ook rekening met de relevante wettelijke bepalingen, richtlijnen voor behoorlijk ondernemingsbestuur en andere *best practices* die op DSM van toepassing zijn. Het beleid van DSM is de Raad van Bestuur een totale directe beloning te bieden die vergelijkbaar is met de mediaan van de (voornamelijk Nederlandse) referentiegroep voor de arbeidsmarkt.

Referentiegroep arbeidsmarkt

Om het juiste kaliber functionarissen voor de Raad van Bestuur te kunnen aantrekken en om de huidige leden van de Raad van Bestuur voor langere tijd te kunnen behouden, houdt DSM bij het bepalen van een geschikt salarisniveau rekening met externe referentiegegevens. Daartoe is een specifieke referentiegroep gedefinieerd bestaande uit een aantal Nederlandse en enkele Europese ondernemingen die min of meer vergelijkbaar zijn met DSM qua omvang, internationaal bereik en de businessportfolio.

De referentiegroep voor de arbeidsmarkt bestaat momenteel uit de volgende twaalf ondernemingen:

Aegon	Nutreco
AkzoNobel	Océ
Ciba ¹	Rhodia
Clariant	Solvay
Heineken	TNT
KPN	Wolters Kluwer

¹ Ciba wordt uit de referentiegroep verwijderd en vervangen omdat de beursnotering van deze onderneming naar verwachting zal worden beëindigd.

Met behulp van een statistisch-empirisch model hebben onafhankelijke beloningsdeskundigen (Towers Perrin, Amsterdam) de ruwe gegevens van de ondernemingen in de referentiegroep zodanig bewerkt dat ze vergelijkbaar zijn met die van een onderneming met de omvang van DSM en met de bijbehorende aandachtsgebieden en verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur. De gegevens van de referentiegroep worden jaarlijks geactualiseerd. De referentiegroep wordt jaarlijks door de Raad van Commissarissen beoordeeld op basis van marktontwikkelingen (fusies, overnames) die van invloed zijn op de geschiktheid van de samenstelling van de groep.

DSM opereert in een concurrerende internationale markt. Daarom wordt ook goed gekeken naar sectorspecifieke internationale ontwikkelingen op het gebied van beloning.

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

Basissalaris

Bij hun aantreden ontvangen de leden van de Raad van Bestuur een basissalaris dat vergelijkbaar is met de mediaan van de referentiegroep voor de arbeidsmarkt. Elk jaar wordt bekeken of het basissalaris dient te worden aangepast. De Raad van Commissarissen heeft de discretionaire bevoegdheid het basissalaris aan te passen, hierbij rekening houdend met externe en interne ontwikkelingen.

Bonus

De bonus die de leden van de Raad van Bestuur kunnen verwerven bedraagt 60% van het basissalaris indien de gestelde doelstellingen volgens plan worden bereikt. Volgens de regeling voor bonussen is het deel van de bonus dat aan financiële doelstellingen is gerelateerd gelijk aan 42% van het basissalaris met een uitloopmogelijkheid naar 84% van het basissalaris bij uitzonderlijk goede financiële resultaten.

Verlag van de Raad van Commissarissen

Het deel van de bonus dat is gerelateerd aan niet-financiële doelstellingen is gelijk aan 18% van het basissalaris en kan daar niet bovenuit stijgen. De betreffende doelstellingen liggen onder meer op het gebied van de strategische ontwikkeling van de onderneming en op het gebied van Triple P.

Aan financiële doelstellingen gerelateerd deel van de bonus

Het aan financiële doelstellingen gerelateerde deel van de bonus bevat elementen die gerelateerd zijn aan de operationele resultaten, te weten het bedrijfsresultaat (EBIT), de netto kasstroom en de groei van de netto-omzet (autonoom), die samen een weergave vormen van de financiële resultaten op de korte termijn.

De aan financiële doelstellingen toegekende gewichtsfactoren in de bonus zijn als volgt: EBIT 21%, netto kasstroom 12% en groei netto-omzet 9% van het basisjaarsalaris bij verwezenlijking van de gestelde doelstellingen.

Doelstellingen	Uitkering bij realisatie doelen (% van basissalaris)	Maximale uitkering (% van basissalaris)
Financiële doelstellingen:		
- Bedrijfsresultaat	21	42
- Netto kasstroom	12	24
- Groei netto-omzet	9	18
Niet-financiële doelstellingen:		
- Gezamenlijk	12	12
- Individueel	6	6
Totaal	60	102

Operationele resultaten

Drie elementen van de aan financiële doelstellingen gerelateerde bonus kunnen worden afgeleid uit de jaarrekening:

- Bedrijfsresultaat: EBIT vóór bijzondere posten
- Netto kasstroom: middelen uit bedrijfsactiviteiten
- Groei netto-omzet, uitgezonderd koersfluctuaties

De doelstellingen worden elk jaar vastgesteld door de Raad van Commissarissen op basis van onder meer de resultaten in voorgaande jaren, de operationele en strategische vooruitzichten voor DSM op de korte termijn en de verwachtingen van het management en de *stakeholders* van DSM.

De doelstellingen dragen bij aan de realisatie van de beoogde

waardecreeatie op de lange termijn.

Vanwege het concurrentiegevoelige karakter van de gegevens maakt DSM de feitelijke prestatiedoelstellingen niet openbaar.

Stock incentives

De leden van de Raad van Bestuur komen in aanmerking voor prestatiegebonden aandelenopties en aandelen. Voor zowel de aandelenopties als de prestatiegebonden aandelen geldt hetzelfde toekenningsschema.

De daadwerkelijke verwerving van aandelenopties en prestatiegebonden aandelen hangt af van de realisatie van de vooraf geformuleerde TSR-doelstellingen (*total shareholder return*) ten opzichte van de TSR van de referentiegroep in de periode van drie jaar na de toekenningsdatum (zie ook de tabel verderop).

De bestuursvoorzitter ontvangt 10.000 prestatiegebonden aandelen en 37.500 prestatiegebonden opties. De overige leden van de Raad van Bestuur ontvangen 8.000 prestatiegebonden aandelen en 30.000 prestatiegebonden opties.

Uitoefenprijs

De aandelenopties en aandelen worden toegekend op de dag van de eerste notering ex-dividend na de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin de jaarrekening van DSM wordt vastgesteld. De uitoefenprijs is gelijk aan de openingskoers van het aandeel op Euronext Amsterdam op de datum van toekenning.

TSR als prestatie maatstaf

De TSR van DSM wordt vergeleken met de gemiddelde TSR van ondernemingen in een vooraf bepaalde referentiegroep.

Voor 2008 bestaat de TSR-referentiegroep uit de volgende ondernemingen:

AkzoNobel	Lanxess
BASF	Lonza Group
Ciba ¹	Novozymes
Clariant	Rhodia
Danisco	Solvay
EMS Chemie Holding	

¹ Ciba wordt uit de referentiegroep verwijderd en vervangen omdat de beursnotering van deze onderneming naar verwachting zal worden beëindigd.

De referentiegroep voor de TSR vormt een afspiegeling van de concurrentie-omgeving waarin DSM opereert. Dit betekent dat de TSR-referentiegroep bestaat uit sectorspecifieke concurrenten die, naar het oordeel van de Raad van Commissarissen, kunnen fungeren als *benchmark* voor de prestaties van DSM.

De referentiegroep wordt jaarlijks door de Raad van Commissarissen beoordeeld op basis van markt-ontwikkelingen (fusies, overnames) die van invloed zijn op de geschiktheid van de samenstelling van de groep. Afhankelijk van DSM's prestaties vergeleken met de referentiegroep wordt een bepaald aantal opties uitoefenbaar en wordt een aantal aandelen onvoorwaardelijk toegekend. De opties worden toegekend voor een periode van maximaal acht jaar (inclusief de periode van drie jaar waarin ze niet uitoefenbaar zijn). De aandelen dienen door de leden van de Raad van Bestuur te worden aangehouden gedurende een periode van minimaal vijf jaar (volgend op de bovengenoemde drie jaar), of ten minste tot de beëindiging van de arbeidsovereenkomst indien dit tijdstip eerder valt. De werkelijke prestaties van DSM worden aan het einde van de desbetreffende periode vastgesteld en gevalideerd door een bank en gecontroleerd door de externe accountant.

Verwervingsschema

Het aantal opties en aandelen dat na drie jaar wordt omgezet naar onvoorwaardelijk wordt bepaald op basis van de prestaties van DSM in vergelijking met de gemiddelde TSR van de referentiegroep. Het verschil tussen DSM's prestaties en die van de referentiegroep (in procentpunten) is bepalend voor de onvoorwaardelijke toekenning.

De volgende tabel geeft een overzicht van de voorwaarden voor daadwerkelijke verwerving van aandelenopties en aandelen.

Verskil tussen DSM's prestaties en die van de referentiegroep in %-punten	Percentage <i>stock incentives</i> dat daadwerkelijk wordt verworven
≥ 20	100
≥ 10 and < 20	75
≥ (10) and < 10 (doelstelling)	50
≥ (20) and < (10)	25
< (20)	0

Voor het op de TSR gebaseerde verwervingsschema voor 2009 zie de beschrijving van de in 2009 te verwachten wijzigingen aan het einde van dit hoofdstuk.

Pensioenen

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

Arbeidsovereenkomsten

Duur van de overeenkomst

De arbeidsovereenkomsten van de vóór 1 januari 2005 benoemde leden van de Raad van Bestuur zijn voor onbepaalde tijd. Ook nieuw benoemde leden van de Raad van Bestuur krijgen een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd aangeboden. De arbeidsovereenkomst eindigt op de datum van pensionering of door opzegging door een van de beide partijen.

Benoemingsperiode

De vóór 1 januari 2005 benoemde leden van de Raad van Bestuur zijn voor onbepaalde tijd benoemd. Nieuwe leden van de Raad van Bestuur (na 1 januari 2005 benoemd) worden benoemd voor een periode van vier jaar. Na een periode van vier jaar beslissen de aandeelhouders over hun herbenoeming.

Opzegtermijn

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

Ontslagvergoeding

De arbeidsovereenkomsten van de vóór 1 januari 2005 benoemde leden van de Raad van Bestuur van DSM bevatten geen bepaling voor een vergoeding ingeval van ontslag door DSM. Indien zich een situatie voordoet waarin een ontslagvergoedingsregeling toepasselijk is voor deze leden van de Raad van Bestuur, doet de Remuneratiecommissie aanbevelingen ten aanzien van de voorwaarden. Vervolgens neemt de Raad van Commissarissen hierover een besluit, rekening houdend met zowel de heersende praktijk als toepasselijke wetgeving en de eisen van behoorlijk ondernemingsbestuur.

In de arbeidsovereenkomsten van nieuw (na 1 januari 2005) benoemde leden van de Raad van Bestuur wordt in overeenstemming met *best practice*-bepaling II.2.7 van de Nederlandse corporate governance code wel een bepaling

Verlag van de Raad van Commissarissen

opgenomen voor een afvloeiingsregeling (dat wil zeggen eenmaal het basisjaarsalaris of, indien dit evident onredelijk is in het geval van ontslag tijdens de eerste termijn, tweemaal het basisjaarsalaris).

Beloningsbeleid Raad van Commissarissen

Het beloningspakket van de Raad van Commissarissen bestaat uit een vaste jaarlijkse vergoeding en een jaarlijkse vergoeding per lidmaatschap van een commissie. De vaste vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt € 50.000. De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen ieder een vaste vergoeding van € 35.000. De vergoeding per lidmaatschap van een commissie is voor de leden van een commissie € 5.000 per jaar en voor de voorzitter € 7.500. Bij de splitsing in 2008 van de Commissie Benoeming en Remuneratie in twee afzonderlijke commissies zijn de lidmaatschaps- en voorzitterschapsvergoedingen per commissie gehalveerd.

Geheel volgens de regels van behoorlijk bestuur is de beloning van de leden van de Raad van Commissarissen niet afhankelijk van de resultaten van DSM. Dit impliceert dat aan leden van de Raad van Commissarissen ook geen opties of aandelen worden toegekend als beloning.

Voor zover leden van de Raad van Commissarissen aandelen DSM bezitten, dienen deze als langetermijnbelegging in de vennootschap. De leden van de Raad van Commissarissen hielden ultimo 2008 geen aandelen Koninklijke DSM N.V.

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

Beloningen in 2008 en verwachte wijzigingen in 2009

Beloning Raad van Bestuur in 2008

Het beloningspakket voor de leden van de Raad van Bestuur wordt jaarlijks herzien. Uit concurrentieoverwegingen is het pakket voor 2008 herzien op basis van een vergelijking met de referentiegroep voor de arbeidsmarkt. De gegevens betreffen de beloningsniveaus per juli 2008. Alle bedragen luiden in euro's.

De bonus voor verwezenlijking van de doelstellingen en de toegekende *stock incentives* zijn uitgedrukt in percentages van het basissalaris. De beloningsgegevens van de referentiegroep zijn teruggerekend naar de omvang en activiteiten van DSM zodat ze onderling vergelijkbaar zijn. De waarde van de *stock incentives* wordt bepaald op basis van de Black-Scholes methode.

De realisatiecijfers van DSM worden vergeleken met de mediaan van de referentiegroep.

Vergelijking met referentiegroep arbeidsmarkt 2008

Voorzitter Raad van Bestuur

	DSM (1 juli 2008)	Mediaan referentiegroep
Basissalaris	€ 766.000	€ 755.000
Bonus bij verwezenlijking van alle doelstellingen	60%	100%
Totale honorering in contanten bij verwezenlijking van alle doelstellingen	€ 1.225.600	€ 1.510.000
Waarde <i>stock incentives</i> op jaarbasis	38%	80%
Totaal directe beloning	€ 1.516.680	€ 2.114.000

Overige leden Raad van Bestuur

	DSM (1 juli 2008)	Mediaan referentiegroep
Basissalaris	€ 509.000	€ 500.000
Bonus bij verwezenlijking van alle doelstellingen	60%	70%
Totale honorering in contanten bij verwezenlijking van alle doelstellingen	€ 814.400	€ 850.000
Waarde <i>stock incentives</i> op jaarbasis	46%	55%
Totaal directe beloning	€ 1.048.540	€ 1.125.000

Basissalaris in 2008

De Raad van Commissarissen heeft onderzocht of de omstandigheden een aanpassing van de niveaus van het basissalaris rechtvaardigden. Op basis van de vergelijking met de referentiegroep werd geconcludeerd dat het basissalaris voor de voorzitter ruim beneden de mediaan lag, terwijl dat van de andere leden van de Raad van Bestuur rond het mediaanniveau lag.

Zoals vermeld in het jaarverslag 2007 is besloten om het verschil met de mediaan van de referentiegroep in 2008 te overbruggen. De Raad van Commissarissen heeft daarom in 2007 besloten het basissalaris van de voorzitter van de Raad van Bestuur per 1 januari 2008 met 10% extra te verhogen om het verschil met de mediaan van de markt te overbruggen, zoals reeds vermeld in het jaarverslag 2007.

De externe en interne omstandigheden rechtvaardigden een algemene verhoging van het basissalaris met 3,0% per 1 juli 2008 in verband met inflatie en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Bonus voor 2008

De doelstellingen voor het verwerven van een bonus worden jaarlijks herzien om ervoor te zorgen dat ze uitdagend maar realistisch zijn. De prestatiedoelstellingen worden bepaald aan de hand van de operationele en strategische koers van DSM en zijn rechtstreeks verbonden met de ambities van de onderneming. De doelstellingen worden aan het begin van het jaar voor elk lid van de Raad van Bestuur vastgesteld.

Niveau prestatiegebonden bonus en uitbetaling

Indien zij al hun doelstellingen realiseren ontvangen de leden van de Raad van Bestuur een bonus van 60% van hun basisjaarsalaris. Bij uitzonderlijk goede financiële prestaties kan het niveau van de bonus oplopen tot 102% van het basisjaarsalaris.

In het jaarverslag voor 2008 wordt informatie verschaft over de bonussen die zijn verdiend op basis van de in 2008 bereikte resultaten. Deze bonussen worden uitbetaald in 2009.

De Raad van Commissarissen heeft vastgesteld in hoeverre de doelstellingen voor 2008 zijn verwezenlijkt. De realisatie van de financiële bonusgerelateerde doelstellingen voor 2008 is gecontroleerd door Ernst & Young Accountants. Verder heeft Ernst & Young het proces gecontroleerd met betrekking tot de vaststelling van de doelstellingen en de realisatie van de niet-financiële doelstellingen. De doelstellingen ten aanzien van de financiële resultaten van het concern werden alle gerealiseerd en zelfs overtroffen. De overige, niet-financiële doelstellingen werden vrijwel geheel gerealiseerd. Het gemiddelde realisatiepercentage was 97,3%.

Zie de volgende pagina voor een overzicht in tabelvorm van de in 2008 uitbetaalde bonussen per individueel lid van de Raad van Bestuur.

Aandelenopties en prestatiegebonden aandelen in 2008

In 2008 zijn er prestatiegebonden aandelenopties en prestatiegebonden aandelen toegekend aan de Raad van Bestuur. Dat gebeurde op 28 maart 2008 tegen een uitoefenprijs van € 29,79. De volgende tabel geeft de aantallen opties en aandelen die aan de individuele leden van de Raad van Bestuur zijn toegekend:

Toegekend aantal stock incentives

	Aandelenopties	Prestatiegebonden aandelen
Feike Sijbesma	37.500	10.000
Jan Zuidam	30.000	8.000
Nico Gerardu	30.000	8.000
Rolf-Dieter Schwalb	30.000	8.000
Stephan Tanda	30.000	8.000

Pensioenen in 2008

De leden van de Raad van Bestuur zijn deelnemer in Stichting Pensioenfonds DSM Nederland (PDN).

De per 1 januari 2006 herziene pensioenregeling omvat de volgende elementen:

- De pensioenleeftijd is vastgesteld op 65 jaar (vervroegde uittrekking is alleen mogelijk door middel van actuariële korting van pensioenrechten).
- De regeling omvat een partnerpensioen alsmede een arbeidsongeschiktheidspensioen.
- De jaarlijkse opbouw van pensioenrechten (ouderdomspensioen) over het deel van het basissalaris boven de € 12.209 (jaarlijks opnieuw te beoordelen) bedraagt 2%.
- De werknemersbijdrage bedraagt 2,5% van het basissalaris tot € 53.660 en 6,5% van het pensioengevend salaris daarboven (jaarlijks opnieuw te beoordelen).
- Er is sprake van een voorwaardelijk toegezegd pensioen: de indexering van pensioenen en pensioenrechten is afhankelijk van de dekkingsgraad van PDN.

Voor leden van de Raad van Bestuur die vóór 1 januari 1950 geboren zijn (de heer Zuidam) wordt de oude pensioenregeling voortgezet. Voor de andere leden van de Raad van Bestuur geldt de herziene pensioenregeling PDN (vanwege gewijzigde wetgeving met betrekking tot prepensioenen). Voor de heer Sijbesma geldt een overgangsregeling.

Verlag van de Raad van Commissarissen

Leningen

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

Aankoop van aandelen

Zoals bekendgemaakt in het persbericht over het derde kwartaal 2007 hebben alle leden van de Raad van Bestuur besloten meer aandelen in de onderneming te kopen om hun vertrouwen in de strategie te ondersteunen. Deze aankopen van aandelen zijn privé-transacties met eigen geld. Ultimo 2008 hielden de leden van de Raad van Bestuur gezamenlijk 23.027 aandelen Koninklijke DSM N.V.

Totale beloning

De totale beloning (inclusief pensioenlasten voor huidige en voormalige leden van de Raad van Bestuur) voor leden van de Raad van Bestuur bedroeg in 2008 € 4,6 miljoen (2007: € 3,8 miljoen). De toename met € 0,8 miljoen heeft voornamelijk te maken met de hogere bonusuitkering en pensioenkosten.

Overzicht beloning Raad van Bestuur in 2008

De volgende tabellen geven een overzicht van de in 2008 aan de Raad van Bestuur toegekende beloning.

Vast jaarsalaris

In €	1 juli 2008	1 juli 2007
Feike Sijbesma	766.000	676.000
Jan Zuidam	509.000	494.000
Nico Gerardu	509.000	494.000
Rolf-Dieter Schwalb	509.000	494.000
Stephan Tanda	509.000	494.000

Bonus

In €	2008 ¹	2007 ²
Feike Sijbesma	735.930	395.633
Jan Zuidam	481.440	317.200
Nico Gerardu	496.485	317.200
Rolf-Dieter Schwalb	483.948	317.200
Stephan Tanda (vanaf 1 mei 2007)	488.963	212.767

¹ Gebaseerd op in 2008 behaalde resultaten en derhalve betaalbaar in 2009

² Bonus uitgekeerd in 2008 op basis van resultaten behaald in 2007

Pensioenen

In €	Pensioenlasten (werkgever)		Opgebouwd pensioenrecht op 65-jarige leeftijd	
	2008 ¹	2007 ²	31 Dec. 2008	31 Dec. 2007
Feike Sijbesma	56.532	-	331.487	167.562
Jan Zuidam	35.232	-	272.809	256.509
Nico Gerardu	38.272	-	282.294	261.615
Rolf-Dieter Schwalb	38.272	-	21.681	11.755
Stephan Tanda	38.272	-	38.543	28.208 ³

¹ Gedeeltelijke pensioenkorting

² Korting op werkgeversbijdrage

³ Inclusief additionele waarde-opbouw (eenmalig) ter compensatie van verlies van pensioen bij vorige werkgever

Overzicht beloning Raad van Commissarissen in 2008

De volgende tabel geeft een overzicht van de in 2008 aan de Raad van Commissarissen toegekende beloning.

Beloning Raad van Commissarissen in 2008

In €	Vaste jaarlijkse vergoeding	Vergoeding lidmaat- schap commissies	Totaal
Cor Herkströter, voorzitter	50.000	7.500	57.500
Henk Bodt, plv. voorzitter (tot 26 maart 2008)	8.750	1.875	10.625
Ewald Kist, plv. voorzitter (vanaf 26 maart 2008)	35.000	5.000	40.000
Louise Gunning-Schepers (vanaf 26 maart 2008)	26.250	-	26.250
Pierre Hochuli	35.000	3.750	38.750
Claudio Sonder	35.000	5.000	40.000
Tom de Swaan	35.000	6.875	41.875
Cees van Woudenberg	35.000	5.000	40.000
Totaal	260.000	35.000	295.000

Verwachte wijzigingen beloningsbeleid Raad van Bestuur in 2009

Naar aanleiding van *Vision 2010* en van enkele opmerkingen van institutionele beleggers tijdens de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 maart 2008 heeft de Raad van Commissarissen besloten om het beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur te herzien.

Deze herziening was voornamelijk gericht op de variabele beloningselementen (bonus en *stock incentives*).

Bonus

Om de aansluiting tussen de bonusgerelateerde financiële doelstellingen en *Vision 2010* verder te versterken, heeft de Raad van Commissarissen in lijn met de verzoeken en opmerkingen van aandeelhouders tijdens de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2008 besloten om in de bonusregeling voor de Raad van Bestuur slechts twee aan *Vision 2010* gerelateerde financiële doelstellingen op te nemen, namelijk EBIT en autonome omzetgroei.

De netto kasstroom wordt niet langer gebruikt als doelstelling vanwege de complexiteit van het vaststellen van een dergelijke doelstelling.

Het bonusrealisatieschema zal dan ook als volgt worden aangepast:

Doelstellingen	Uitkering bij realisatie doelen (% van basissalaris)	Maximale uitkering (% van basissalaris)
Financiële doelstellingen:		
- EBIT	30	60
- Groei netto-omzet (autonoom)	12	24
Niet-financiële doelstellingen:		
- Gezamenlijk	12	12
- Individueel	6	6
Totaal	60	102

Stock incentives

Tijdens de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 maart 2008 hadden aandeelhouders commentaar op het percentage *stock incentives* dat uitvoerbaar wordt op basis van realisatie van TSR-doelstellingen.

Volgens de huidige verwervingsschaal (TSR) voor *stock incentives* is het mogelijk dat uitbetaling plaatsvindt (dat wil zeggen dat de *stock incentives* daadwerkelijk verworven worden) bij prestaties die onder de mediaan van de referentiegroep liggen.

De Raad van Commissarissen stemde erin toe de voorwaarden voor daadwerkelijke verwerving van *stock incentives* op basis van de TSR te herzien.

Op de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2009 zal een voorstel worden ingediend om de voorwaarden voor verwerving van de *stock incentives* op basis van de TSR als volgt aan te passen:

Verwerving van *stock incentives* op basis van TSR

Verschil tussen DSM's prestaties en die van de referentiegroep in %-punten	Percentage <i>stock incentives</i> dat daadwerkelijk wordt verworven	
	Huidige regeling	Voorstel
≥ 30%	100	150
≥ 25% and < 30%	100	133
≥ 20% and < 25%	100	117
≥ 15% and < 20%	75	100
≥ 10% and < 15%	75	83
≥ 5% and < 10%	50	67
≥ 0% and < 5%	50	50
≥ (10%) and < 0%	50	0
≥ (20%) and < (10%)	25	0

In het voorgestelde schema voor de verwerving van *stock incentives* op basis van TSR zal de verwachte waarde van de *stock incentives* niet veranderen, terwijl verwerving niet langer mogelijk is bij prestaties die onder de mediaan liggen.

Het beloningsbeleid ten aanzien van de Raad van Bestuur (zoals goedgekeurd door de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2005 en 2008) is gericht op het bieden van een totale directe beloning (basissalaris, bonus en *stock incentives*) overeenkomend met de mediaan van de referentiegroep voor de arbeidsmarkt. De waarde op jaarbasis van de *stock incentives* voor de Raad van Bestuur ligt onder de mediaan van de referentiegroep.

Verlag van de Raad van Commissarissen

In het derde kwartaal van 2008 kwam de Raad van Commissarissen tot de conclusie dat een eerste stap in het overbruggen van het verschil met de referentiegroep zou moeten worden geïmplementeerd. Er werd een voorstel tot verhoging van het aantal *stock incentives* voorbereid. Tegen de achtergrond van het huidige economische klimaat hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur echter afgesproken dat een dergelijk voorstel op dit moment niet passend is. Op een geschikter moment zal een voorstel worden gedaan tot aanpassing van het aantal *stock incentives*.

De Raad van Bestuur heeft besloten de Raad van Commissarissen te verzoeken om in 2009 de basissalarissen van de leden van de Raad van Bestuur niet te verhogen. Voor de bijna 400 *executives* van DSM wereldwijd is besloten geen algemene salarisverhoging door te voeren in 2009.

Aanbevelingen uit corporate governance code

Naar aanleiding van de recent (december 2008) aangepaste Nederlandse corporate governance code beoordeelde de Raad van Commissarissen in hoeverre DSM aan de eisen voldeed ten aanzien van beloningsaspecten en aan welke aanbevelingen verdere aandacht moet worden besteed in 2009.

DSM voldoet momenteel aan de meeste aanbevelingen.

DSM's standpunten met betrekking tot de belangrijkste aanbevelingen zijn als volgt:

- De Raad van Commissarissen houdt nauwlettend toezicht op de onafhankelijkheid van de Remuneratiecommissie en de externe beloningsconsultant (Towers Perrin) ten opzichte van de Raad van Bestuur. Dit is een belangrijk kenmerk van het proces voor de vaststelling van de beloningen.
- De Raad van Commissarissen hanteert interne richtlijnen voor het totale beloningspakket van de leden van de Raad van Bestuur. In geval van een verandering in de eigendomsverhoudingen zal de Raad van Commissarissen naar eigen goeddunken de maatregelen nemen die redelijkerwijze noodzakelijk zijn ter regulering van het totale beloningspakket dat potentieel kan worden ontvangen door de leden van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen is voornemens in de loop van 2009 meer precieze beloningscriteria te formuleren voor toepassing in een *change of control*-situatie.
- De Raad van Commissarissen bewaakt de nauwkeurigheid van de (financiële) gegevens op basis waarvan de variabele beloningselementen worden toegekend. Voordat onvoorwaardelijke toekenning van variabele beloningselementen aan een lid van de Raad van Bestuur plaatsvindt, beoordeelt de Raad van Commissarissen de consequenties daarvan vanuit het oogpunt van redelijkheid en billijkheid, rekening houdend met de geldende normen in de samenlevingen waarin de onderneming actief is.
- De Raad van Commissarissen streeft ernaar de communicatie naar alle *stakeholders* over het beloningsbeleid en de resultaten daarvan voortdurend te verbeteren. In 2008 voerde de Raad van Commissarissen verbeteringen door op het vlak van communicatie. In het jaarverslag over 2009 zal de Raad van Commissarissen in meer detail verslag doen over de naleving van de herziene governance code.

Heerlen, 17 februari 2009

De Raad van Commissarissen

Cor Herkströter, voorzitter
Ewald Kist, vice-voorzitter
Louise Gunning-Schepers
Pierre Hochuli
Claudio Sonder
Tom de Swaan
Cees van Woudenberg