

Corporate governance, risicomanagement en internal control



■ DSM in Jiangyin / China

In het jaarverslag over 2004 werd uitgebreid ingegaan op de manier waarop DSM het bestuur van de onderneming en het systeem voor risicomanagement en interne controle inricht (zie www.dsm.com, onderdeel: Governance). Het onderhavige verslag bevat een rapportage van de voornaamste elementen, een beschrijving van het algehele besturingsmodel en uitleg over het systeem voor risicomanagement en interne controle.

Organisatie

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

Leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen worden benoemd (en eventueel ontslagen) door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

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

DSM heeft een decentrale organisatie, bestaande uit businessgroepen die binnen hun eigen werkgebied verantwoordelijk zijn voor de belangrijkste bedrijfsfuncties op de korte en lange termijn. Dit waarborgt dat DSM flexibel, efficiënt en snel reageert

op veranderende marktomstandigheden. Op concernniveau worden de Raad van Bestuur en de businessgroepen ondersteund door een aantal stafafdelingen. Onderlinge productleveringen, research en de diensten van een aantal gemeenschappelijke serviceafdelingen worden door de businessgroepen gecontracteerd tegen marktconforme tarieven.

De onderneming is onderworpen aan haar Statuten, die op de DSM-website te raadplegen zijn. Een besluit tot wijziging van de Statuten mag alleen worden genomen op basis van een voorstel daartoe van de Raad van Bestuur, onder goedkeuring door de Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders besluit over een wijziging van de Statuten met een absolute meerderheid van de uitgebrachte stemmen.

Nederlandse corporate governance code

DSM ondersteunt de Nederlandse corporate governance code (Code Tabaksblat) en past alle 113 bepalingen toe, op één bepaling na. De enige uitzondering betreft *best practice* bepaling III.5.11, welke stipuleert dat het voorzitterschap van de remuneratiecommissie niet vervuld dient te worden door de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Deze uitzondering is besproken door de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders, waarbij geen bezwaren naar voren werden gebracht.

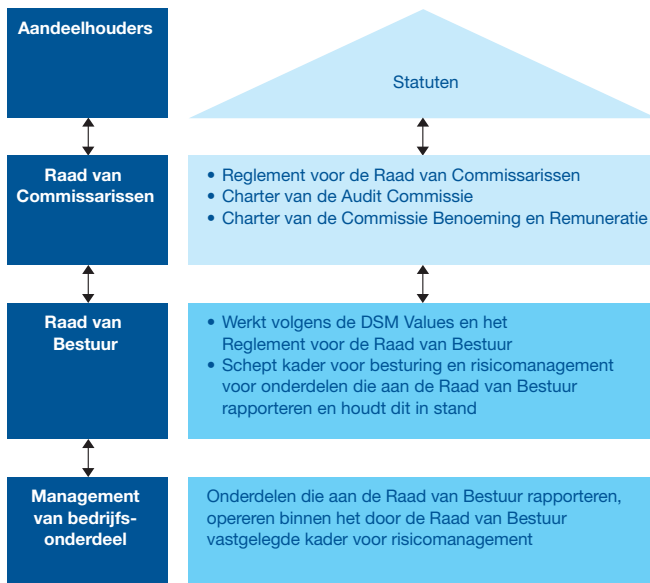
Alle documenten in relatie tot de implementatie van de Nederlandse corporate governance code zijn te vinden op DSM's website (www.dsm.com).

Besturingsmodel

De *Vision 2010*-strategie heeft geleid tot enkele aanpassingen in het besturingsmodel van DSM. De businessgroepen blijven de belangrijkste bouwstenen van de organisatie; zij zijn verantwoordelijk voor de korte- en langetermijnresultaten van hun activiteiten en beschikken over alle functies die voor hun welslagen van belang zijn. Om echter de expertises en implementatiemogelijkheden ten aanzien van marktbenadering, producten en technologieën zo effectief mogelijk te bundelen, zijn de businessgroepen die op deze gebieden de meeste overeenkomsten vertonen bij elkaar gegroepeerd, hetgeen heeft geresulteerd in vier clusters: Nutrition, Pharma, Performance Materials en Industrial Chemicals. De businessgroepen binnen een bepaald cluster rapporteren aan een lid van de Raad van Bestuur. Dit lid van de Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het creëren en benutten van synergie in het cluster. Om de onafhankelijkheid van het financiële management afdoende te waarborgen heeft de Chief Financial Officer niet langer businessgroepen die aan hem rapporteren.

Afgezien van bovenstaande veranderingen vonden er in 2006 geen grote wijzigingen plaats in DSM's algehele besturingsmodel. Omwille van de duidelijkheid volgt hier een korte samenvatting van de voornaamste aspecten. Deze samenvatting is in grote lijnen dezelfde als die van vorig jaar.

Onderstaande figuur laat zien hoe de verantwoordelijkheden zijn verdeeld over de verschillende niveaus van de onderneming. Tevens zijn per niveau enkele van de belangrijkste elementen en besturingsregels aangegeven.



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

De relatie tussen de Raad van Bestuur en de bedrijfsonderdelen (businessgroepen, concernstaven en gemeenschappelijke *competence & business support*-functies) wordt beschreven in het reguleringskader voor risicomanagement dat door de Raad van Bestuur is vastgesteld en waaraan de bedrijfsonderdelen zich verplicht hebben.

De belangrijkste besturings-elementen binnen dit kader zijn de volgende:

- De DSM Values, waaraan zowel de Raad van Bestuur als de operationele onderdelen zich moeten houden.
- Het besturingsmodel, inclusief de rollen van de clusters, de concernstaven, de gemeenschappelijke *competence & business support*-functies, de besturingsfunctie voor China, het DSM Innovation Center en de charters van de verschillende functionele bestuurslichamen. Samen beschrijven deze de basis-organisatiestructuur en de verdeling van verantwoordelijkheden tussen de Raad van Bestuur, de concernstaven en centrale functies en de businessgroepen en clusters.
- De Corporate Strategy Dialog (CSD), waarin de strategische richting en de doelstellingen van de onderneming worden bepaald, en de Business Strategy Dialogs (BSD), waarin de strategie en de doelstellingen van afzonderlijke bedrijfs-onderdelen worden bepaald.
- Beleidsplannen en meerjarenplannen in functionele gebieden.
- Het risicomanagementkader voor de businessgroepen en clusters, dat onderworpen is aan de Corporate Requirements.

Met inachtneming van de verantwoordelijkheden zoals gedefinieerd door het besturingsmodel en in het kader van de

strategie en het beleid van de onderneming hebben de businessgroepen en clusters de vrijheid om te opereren binnen de grenzen die worden gedefinieerd door de Corporate Requirements (waarbij uiteraard nationale en internationale wet- en regelgeving moet worden nageleefd). De Corporate Requirements vormen de basis voor systematisch risicomanagement en interne controle op dit operationele niveau. Indien de situatie zulks vereist worden de Corporate Requirements uitgebreid met zogeheten Management Directives (bijvoorbeeld een reisverbod om veiligheidsredenen).

De bedrijfsonderdelen houden zelf toezicht op de naleving van de Corporate Requirements en de effectiviteit van het systeem voor risicomanagement en interne controle. Over deze naleving vindt regelmatig overleg plaats tussen de Raad van Bestuur en de bedrijfsonderdelen. Bovendien worden de bedrijfs-onderdelen gemiddeld eens per drie jaar onderworpen aan een audit door de afdeling Corporate Operational Audit (COA). De directeur van COA rapporteert aan de Voorzitter van de Raad van Bestuur en heeft de bevoegdheid om te overleggen met de voorzitter van de Auditcommissie. Bovendien fungeert de directeur van COA als *compliance officer* met betrekking tot misbruik van voorkennis en is hij voorzitter van het DSM Alert Committee, dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van de klokkenluidersregeling.

Risicomanagementsysteem

Er werden belangrijke initiatieven genomen om het risicomanagementsysteem verder te verbeteren en het af te stemmen op de ontwikkelingen met betrekking tot *Vision 2010*.

Zoals op pagina 36 beschreven staat, bleef in het verslagjaar de nadruk liggen op de effectieve implementatie van het systeem. Deze inspanningen werden ondersteund door *flying squads* bestaande uit experts uit het True Blue-project. Zodoende werden de bedrijfsprocessen met betrekking tot geld- en goederenstromen verder verbeterd, evenals de instrumenten en methoden voor het implementeren van deze processen.

Om deze verbeteringen duurzaam te verankeren werden de principes van interne controle, zoals adequate scheiding van functies, duidelijke toewijzing van rollen en bevoegdheden en adequate vastlegging van beleidsprincipes en procedures, geïntegreerd in de bedrijfsprocessen. Er zal voortaan één organisatie zijn voor de uitvoering van het ontwerp en de implementatie van deze SAP-ondersteunde standaard bedrijfsprocessen op het gebied van geld- en goederenstromen. De concernstafdirecteuren voor Purchasing, Manufacturing, Marketing en Control & Accounting worden de eigenaren van deze processen en de daaraan gerelateerde Corporate Requirements. In nauwe samenwerking met de businessgroepen, de Corporate Risk Manager en de Chief Information Officer bepalen zij de agenda voor de ontwikkeling, verbetering en uitbreiding van deze processen. Hiervoor is een besturingsstructuur opgezet waarover de CFO toezicht houdt.

Corporate governance, risicomangement en internal control

Aangezien de Corporate Requirements de basis vormen voor risicomangement op operationeel niveau, werd veel aandacht besteed aan het up-to-date en toegankelijk houden van de requirements en aan het ontwikkelen van methoden voor hun implementatie. Zo werden de requirements bijvoorbeeld aangepast aan de ontwikkelingen in het kader van *Vision 2010* en werden specifieke praktijken ontwikkeld voor de implementatie van de Human Resources Requirements.

Alle businessgroepen dienden plannen in voor de verdere implementatie van de Corporate Requirements. Zij werden daarbij ondersteund door True Blue en kregen instrumenten aangereikt om de voortgang te kunnen volgen.

In 2007 zullen onze inspanningen op het gebied van risicomangement vooral gericht zijn op het afronden en verankeren van de initiatieven die in 2005 en 2006 zijn gestart. Nu er een solide systeem voor risicomangement is ontwikkeld, zal de nadruk liggen op een duurzame, op principes gestoelde implementatie van dat systeem.

Financieel beleid

DSM handhaaft een solide balans en beperkt de financiële risico's. Dit vormt een basis voor en draagt bij aan effectief risicomangement, en zorgt er tevens voor dat de onderneming ook in economisch mindere tijden zijn strategieën kan uitvoeren.

Een van de kerndoelstellingen van *Vision 2010* is het behalen van een *cash flow return on investment* (CFROI, zie definitie op pagina 71) die ten minste 50 basispunten hoger is dan de *weighted average cost of capital* (WACC). DSM streeft tevens naar een nettoschuldpositie tussen 30% en 40% van het groepsvermogen plus nettoschuld en een bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) van ten minste 8,5 keer het saldo van financiële baten en lasten. Dit onderstreept het streven van DSM om zijn kredietwaardigheidsrating 'A' voor de lange termijn te behouden.

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

Het dividendbeleid van DSM is uiteengezet op pagina 40 van dit verslag. Om verwatering van de winst per aandeel als gevolg van uitoefening van opties door management en personeel te voorkomen, koopt DSM eigen aandelen in voor zover dit wenselijk is en tegen een redelijke prijs gerealiseerd kan worden.

Een belangrijk criterium voor acquisities is dat het betreffende bedrijf qua technologische en/of marktcompetenties bij DSM past. Ieder overgenomen bedrijf dient in principe direct bij te dragen aan de winst per aandeel van DSM en te voldoen aan de rendementseisen van de onderneming. In sommige gevallen, bijvoorbeeld bij kleine acquisities van innovatieve groei-bedrijven, is deze eis niet geschikt en in dat geval wordt ze niet toegepast.

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

De control- en accountingfunctie zorgt voor de vastlegging van transacties, de financiële verslaglegging en het beoordelen en adviseren met betrekking tot de bedrijfsprocessen gericht op de financiële doelstellingen van de onderneming. Het beleid in deze functie richt zich op het verkrijgen van betrouwbare financiële informatie die adequaat is voor de sturing van de onderneming en die voldoet aan de wettelijke eisen en overige eisen ten aanzien van behoorlijk bestuur.

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

De fiscale functie heeft als taak om de positie van de onderneming met betrekking tot belastingen, invoer- en uitvoerrechten en accijnzen te managen. Deze taak omvat het verzorgen van belastingaangiften en het beoordelen van acquisities, desinvesteringen en liquidatie van bedrijfsonderdelen en/of joint ventures en van herstructureringsprogramma's en reorganisaties. Verdere taken van deze functie zijn het beoordelen van de fiscale consequenties van grensoverschrijdende activiteiten tussen bedrijfsonderdelen zoals interne verrekenprijzen, grensoverschrijdende activiteiten die leiden tot het op enigerlei wijze vestigen in het buitenland en wijzigingen in het aandeelhoudersbelang van juridische entiteiten. Het beleid in de fiscale functie richt zich op het realiseren en op lange termijn waarborgen van een optimale positie op het gebied van belastingen, in- en uitvoerrechten en accijnzen.

De investor relations-functie heeft als primaire taak het onderhouden van de contacten met (potentiële) aandeelhouders van DSM en de analisten die aandeelhouders adviseren. Het doel van deze functie is het geven van goede voorlichting aan beleggers en analisten over de ontwikkelingen bij DSM, waarbij er op wordt gelet dat relevante informatie gelijkmatig en gelijktijdig aan alle belanghebbenden wordt verschaft en voor hen toegankelijk is.

De assurantiefunctie heeft tot taak zorg te dragen voor een afgewogen balans tussen het zelf financieren van *hazardous risks* dan wel het overdragen daarvan aan externe verzekeraars, waarbij *cost efficiency* als leidraad geldt. Uitgangspunt is de filosofie van de onderneming met betrekking tot risicomanagement. Volgens die filosofie moet een concernbreed risicobewustzijn ertoe leiden dat inzicht wordt verkregen in de risico's waarmee een onderneming als DSM kan worden geconfronteerd, en dat deze risico's worden beheerst, voorkomen en beperkt. Een verzekeringspolis wordt in dat licht gezien als een instrument dat in laatste instantie wordt gebruikt voor het beheersen van deze risico's. De beleidskeuze om wel of niet extern te verzekeren wordt mede bepaald door de omvang van de *risk exposure* in relatie tot de gangbare financiële parameters die voor een beursgenoteerde vennootschap relevant zijn en die tevens maatgevend zijn voor de hoogte van het eigen behoud dat de onderneming bereid is te dragen.

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

Risico's

Op DSM's website wordt een overzicht gegeven van wezenlijke risico's die de onderneming heeft geïnventariseerd en waarvoor strategieën zijn bepaald en controlemaatregelen zijn getroffen als onderdeel van het risicomanagement. Niettemin houden deze risico's een mate van onzekerheid in waardoor de werkelijke resultaten kunnen afwijken van prognoses. Verder kunnen er lopende risico's zijn die de onderneming nog niet volledig heeft kunnen beoordelen of die momenteel van ondergeschikt belang worden geacht, maar die later van wezenlijke invloed op de resultaten van de onderneming kunnen blijken te zijn. De systemen voor risicomanagement en interne controle van de onderneming zijn zodanig ingericht dat dit soort ontwikkelingen wordt onderkend en aangepakt, maar dit kan vanzelfsprekend nimmer met totale zekerheid gebeuren. De aard van de in nevenstaande lijst genoemde risico's staat beschreven op de website.



■ DSM in Guangzhou / China

Generieke risico's

- Macro-economische trends
- Algemene marktontwikkelingen
- Concurrentie uit lagekostenlanden
- Politieke risico's
- Valutarisico's en renterisico

Strategische risico's

- Acquisities, verkopen en joint ventures
- Nieuwe markten, producten en technologieën
- Innovatierisico's
- Risico's op het gebied van human resources

Specifieke risico's

- Reputatierisico's
- Klantrisico's
- Risico's ten aanzien van productieprocessen
- Productaansprakelijkheidsrisico's
- Verzekerbare risico's
- ICT risico's
- Projectrisico's
- Financiële risico's
- Falend beheer

(zie www.dsm.com, onderdeel Governance)