

Verslag van de Raad van Bestuur

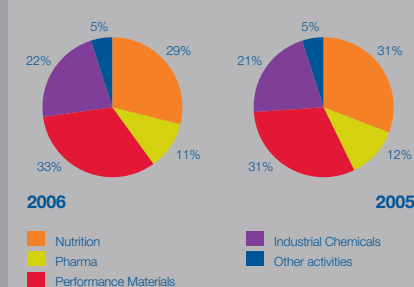
Het jaar 2006 bracht voor DSM gunstige ontwikkelingen op vrijwel alle fronten. De meeste van de eindmarkten lieten robuuste groeicijfers zien.

Financieel

Netto-omzet en leveringen

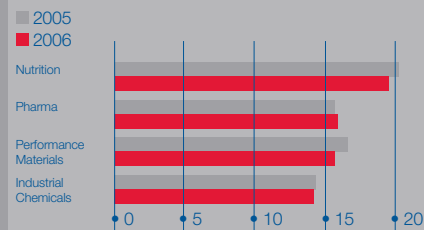
| x € miljoen | Netto-omzet | | Leveringen | |
|--|--------------|-------|--------------|-------|
| | 2006 | 2005 | 2006 | 2005 |
| Nutrition | 2.407 | 2.399 | 2.463 | 2.458 |
| Pharma | 916 | 924 | 967 | 988 |
| Performance Materials | 2.753 | 2.447 | 2.759 | 2.459 |
| Industrial Chemicals | 1.872 | 1.687 | 2.135 | 1.899 |
| Other activities | 404 | 359 | 422 | 376 |
| Leveringen aan andere clusters | - | - | (394) | (364) |
| Totaal doorlopende activiteiten | 8.352 | 7.816 | 8.352 | 7.816 |
| Beëindigde activiteiten | 28 | 379 | 28 | 379 |
| Totaal DSM | 8.380 | 8.195 | 8.380 | 8.195 |

Omzet per segment uit doorlopende activiteiten



EBITDA / netto-omzet 2005 en 2006

uit doorlopende activiteiten, in %



Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen (EBITDA)

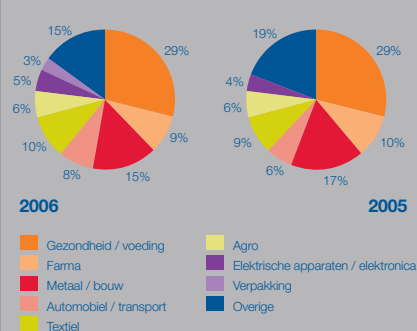
| x € miljoen | 2006 | 2005 |
|--|--------------|-------|
| Nutrition | 464 | 487 |
| Pharma | 146 | 143 |
| Performance Materials | 429 | 410 |
| Industrial Chemicals | 269 | 246 |
| Other activities | (33) | (8) |
| Totaal doorlopende activiteiten | 1.275 | 1.278 |
| Beëindiging activiteiten | (1) | 33 |
| Totaal DSM | 1.274 | 1.311 |

Bedrijfsresultaat (EBIT)

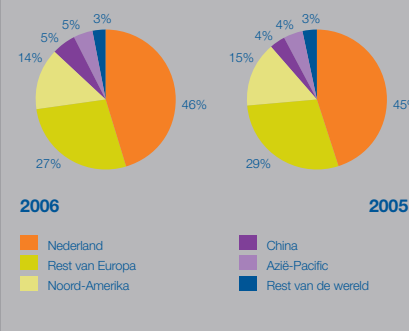
| x € miljoen | 2006 | 2005 |
|--|------------|------|
| Nutrition | 314 | 329 |
| Pharma | 65 | 41 |
| Performance Materials | 329 | 305 |
| Industrial Chemicals | 196 | 165 |
| Other activities | (69) | (53) |
| Totaal doorlopende activiteiten | 835 | 787 |
| Beëindiging activiteiten | (1) | 21 |
| Totaal DSM | 834 | 808 |

Markten

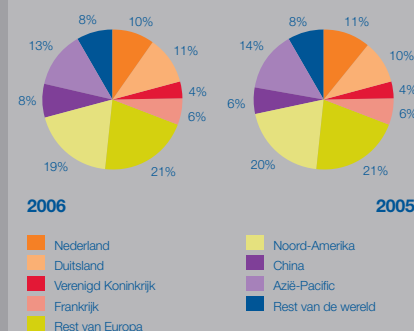
Eindmarkten



Omzet naar herkomst uit doorlopende activiteiten



Omzet naar bestemming uit doorlopende activiteiten



Belangrijkste ontwikkelingen in 2006

Vision 2010 – Building on Strengths een jaar later

Marketing en branding

Inkoop

Veiligheid, gezondheid en milieu

Human resources

Onderzoek en ontwikkeling (R&D)

ICT

Corporate governance

Macro-economische ontwikkelingen

Financiële resultaten

Belangrijkste ontwikkelingen in 2006

Algemeen

Het jaar 2006 bracht voor DSM gunstige ontwikkelingen op vrijwel alle fronten. De meeste van onze eindmarkten lieten robuuste groeicijfers zien, waarbij de vraaggroei in Azië groter was dan in alle overige regio's. De prijzen van energie en grondstoffen waren hoog en instabiel, maar DSM slaagde erin om zijn verkoopvolumes en verkoopprijzen te verhogen en zag de *fixed out-of-pocket* kosten slechts licht stijgen ten opzichte van het voorgaande jaar ondanks de hogere innovatie-uitgaven en de fabrieksuitbreidingen. De marges hadden te lijden van de hoge prijzen voor energie en grondstoffen.

DSM realiseerde een solide autonome volumegroei van 5%, in combinatie met gemiddeld hogere verkoopprijzen. De netto-omzet uit doorlopende activiteiten groeide met 7%. Samen met de licht gestegen vaste kosten bood dit ruimschoots compensatie voor de sterk stijgende kosten van energie en grondstoffen. Wisselkoersen, acquisities en desinvesteringen hadden per saldo een verwaarloosbaar effect op de omzet.

Ondanks de extra inspanningen en uitgaven op het gebied van innovatie steeg het bedrijfsresultaat uit doorlopende activiteiten (voor bijzondere posten) met 6% tot een niveau van €835 miljoen. De EBITDA uit doorlopende activiteiten (voor bijzondere posten) bleef gelijk en kwam uit op €1.275 miljoen. Er werd duidelijk waarde gecreëerd: de CFROI (*cash flow return on investment*) lag met 8,5% boven de gewogen gemiddelde vermogenskosten van de onderneming.

Nutrition

In de loop van 2006 verslechterden de marktomstandigheden in sommige van onze markten enigszins. De energie- en grondstofkosten bleven hoog en in de tweede helft van het jaar nam voor sommige van onze producten de margedruk toe. De omzet van het cluster Nutrition bleef gelijk. Alle activiteiten in dit cluster hadden te maken met stijgende energiekosten. DSM Nutritional Products noteerde een goede volumegroei, die deels teniet werd gedaan door de aanhoudende prijsdruk voor sommige producten. Bij DSM Food Specialties kwam gefaseerd en volgens plan een einde aan het fytase *tolling*-contract met BASF, zoals overeengekomen ten tijde van de overname van Roche Vitamins & Fine Chemicals door DSM. Het bedrijfsresultaat van het cluster werd verder beïnvloed door de slechte resultaten die DSM Special Products in 2006 boekte als gevolg van de hoge en snel stijgende prijzen voor toluen, de voornaamste grondstof van de businessunit, die niet in hetzelfde tempo aan de klanten konden worden doorberekend.

De omzetmarge (EBITDA / netto-omzet) voor het cluster Nutrition lag duidelijk boven de 18%, in lijn met de langetermijndoelstelling volgens de strategie *Vision 2010 – Building on Strengths*.

Pharma

De omzet van het cluster Pharma daalde met 2%. DSM Pharmaceutical Products heeft de herstructureringsprojecten die enkele jaren geleden werden aangezet inmiddels afgerond. Het aantal fabrieken is teruggebracht, met als laatste project de



■ DSM in Shandong / China

verkoop in 2006 van de locatie South Haven in de Verenigde Staten aan Albemarle. Er lopen projecten ter verhoging van de efficiency op de locatie Linz in Oostenrijk. Een hernieuwde focusering van de activiteiten in combinatie met goede resultaten voor de fabrieken voor steriele producten in Greenville (VS) leidde tot structureel betere resultaten. Er werden in totaal ruim 20 licenties verleend voor de Per.C6[®] cellijn, en deze leidde tot de eerste contracten voor de productie van therapeutische eiwitten voor tests in de eerste fase van klinisch onderzoek. DSM Anti-Infectives beleefde een moeilijk jaar. De resultaten waren significant beter dan in de periode 2004-2005, maar de businessgroep sloot het jaar af met een verlies. Nieuwe tegenslagen in de loop van 2006 hebben ons doen besluiten om alle strategische opties voor deze businessgroep te onderzoeken. In het tweede kwartaal van 2007 zullen daarover concrete besluiten worden genomen. De lopende herstructureringen zullen worden voortgezet, en daarnaast blijven wij ook verder werken aan het opzetten van een joint venture met NCPIC in China voor de productie van anti-infectiva en vitamine C.

De resultaten van het cluster verbeterden significant, maar bereikten nog niet het gewenste rendementsniveau. De omzetmarge (EBITDA / netto-omzet) bedroeg 16%.

Performance Materials

De omzet van het cluster Performance Materials steeg met 12%. Meer dan twee derde daarvan was te danken aan de sterke autonome volumegroei, die duidelijk uitsteeg boven de groei in de eindmarkten voor deze producten. De verkoopprijzen waren duidelijk hoger dan in het voorgaande jaar, maar konden de sterk gestegen energie- en grondstofkosten niet volledig compenseren. De vaste kosten stegen als gevolg van fabrieksuitbreidingen, en de innovatie-inspanningen werden opgevoerd. DSM Engineering Plastics en DSM Dyneema waren uitstekend presterende bedrijfsonderdelen in dit cluster, terwijl ook DSM Resins een gezonde resultaatverbetering liet zien. De activiteiten op het gebied van elastomeren hadden te maken met veel hogere grondstofkosten, die slechts in beperkte mate aan de klanten konden worden doorberekend. De resultaten

Verslag van de Raad van Bestuur

van de businessgroep waren daardoor beduidend minder dan in het uitstekende jaar 2005.

De omzetmarge (EBITDA / netto-omzet) van het cluster bedroeg 16%, in lijn met de concerndoelstelling.

Industrial Chemicals

Het cluster Industrial Chemicals noteerde een sterke volume-groei, en slaagde erin de gestegen kosten van energie en grondstoffen aan de klanten door te berekenen. De markt-omstandigheden voor onze vezelgrondstoffen, verreweg de grootste activiteit in dit cluster, ontwikkelden zich gunstig. De beëindiging van de ondermaats presterende joint venture voor de productie van melamine in de Verenigde Staten leidde tot een structureel verbeterde situatie voor DSM Melamine, hoewel de marktomstandigheden het hele jaar door moeilijk bleven. Het bedrijfsresultaat van DSM Agro kwam licht beneden het niveau van 2005 uit. Het bedrijfsresultaat van DSM Energy was hoger dankzij de hogere olie- en gasprijzen.

De omzetmarge (EBITDA / netto-omzet) van dit cluster voldeed aan de concerndoelstelling van 14% als gemiddelde over de cyclus.

Concernstrategie

Eind 2005 begon DSM met de uitvoering van een nieuwe vijfjarenstrategie, *Vision 2010 – Building on Strengths*. Met de vorige strategie, *Vision 2005: Focus & Value*, had DSM het activiteitenpakket omgevormd tot een portfolio met een hoger *specialty*-gehalte en met sterke posities in met name voedings-ingrediënten en hoogwaardige materialen. Op basis van deze sterke uitgangspunten gaat de onderneming werken aan verdere groei en aan verdere verhoging van de kwaliteit van de portfolio. Elders in dit verslag wordt een uitgebreid overzicht gegeven van de voortgang die met *Vision 2010* is geboekt. Wij hopen dat u, onze klanten en aandeelhouders, onze conclusie deelt dat wij goed op koers liggen met onze nieuwe strategie.

Financiën

DSM's financiële positie bleef in 2006 sterk. Stijgende kosten – energie, grondstoffen en investeringen in innovatie – konden grotendeels worden gecompenseerd met prijsverhogingen en strakke kostenbeheersingsprogramma's. De *fixed out-of-pocket* kosten bedroegen in 2006 €2,7 miljard en lieten een lichte stijging zien ten opzichte van het voorgaande jaar.

De kredietwaardigheidsbeoordelaars handhaafden hun A-rating voor DSM. DSM streeft naar een gezonde cashflow. Ultimo 2006 bedroeg de nettoschuld €921 miljoen (2005: €832 miljoen), waarmee de *gearing* (nettoschuld gedeeld door vermogen plus nettoschuld) op een niveau van 14% uitkwam (2005: 13%). DSM heeft in 2006 een begin gemaakt met een programma voor de inkoop van eigen aandelen ter waarde van €750 miljoen, als gevolg waarvan de *gearing* zal toenemen tot een niveau rond de 20%. Deze inkoop van eigen aandelen zal leiden tot een verhoging van de winst per gewoon aandeel met zo'n 10% en laat genoeg ruimte voor gerichte acquisities, aangezien de *gearing* verder kan worden verhoogd met tien of meer procentpunten.





De investeringen inclusief *new business development* acquisities bedroegen €501 miljoen (2005: €451 miljoen) en lagen boven het niveau van de afschrijvingen (€440 miljoen, tegenover €503 miljoen in 2005). *Vision 2010* vereist investeringen in verdere autonome groei; eind 2006 liepen er bij DSM circa twintig van dergelijke projecten. Al deze projecten samen zullen na gereedkoming naar verwachting een additionele omzet van €500 miljoen per jaar opleveren. Vanaf 2007 zal het niveau van de investeringen worden opgevoerd tot gemiddeld €500-575 miljoen per jaar, inclusief *new business development* acquisities.

Om de langetermijnaandeelhouders te belonen en de communicatie met deze aandeelhouders verder te versterken heeft DSM een nieuw instrument voorgesteld: een loyaliteitsdividend voor aandeelhouders die hun aandelen laten registreren. De registratie van aandelen stelt DSM in staat om intensiever te communiceren met de betreffende aandeelhouders. Aandelen die volgens het register langer dan drie jaar in het bezit zijn van dezelfde aandeelhouder zullen in aanmerking komen voor een loyaliteitsdividend ten bedrage van 30% van het gemiddelde dividend in de voorgaande drie jaar en 10% voor elk volgend jaar. DSM zal voor de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 maart 2007 voorstellen formuleren voor de implementatie van dit instrument.

Vision 2010 – Building on Strengths een jaar later

Met de grotendeels succesvolle afronding van de vorige strategie *Vision 2005: Focus & Value*, heeft DSM een solide basis gelegd om op voort te bouwen. Ons nieuwe strategische programma *Vision 2010 – Building on Strengths* dat in oktober 2005 werd gepresenteerd loopt nu ruim een jaar. Deze nieuwe strategie richt zich op versnelde winstgevendende en innovatieve groei van de *specialty*-activiteiten van DSM. De onderliggende doelstelling van *Vision 2010* is een sterke waardecreatie via drie belangrijke speerpunten: marktgedreven groei en innovatie, uitbreiding in opkomende economieën en *operational excellence*. Hieronder wordt een overzicht gegeven van de voortgang die in het verslagjaar is gemaakt. Als wij terugkijken op dit eerste jaar, is onze conclusie dat de onderneming op koers ligt wat het behalen van de verschillende strategische doelstellingen betreft. De doelstellingen voor 2006 zijn zelfs overtroffen.

Doelstellingen Vision 2010 – Building on Strengths

| | |
|---|--|
| Kwaliteit  | Verbetering van kwaliteit van activiteiten en portfolio <ul style="list-style-type: none"> • % 'Specialty leadership' naar 50-60% • Grotere aanwezigheid in opkomende economieën <ul style="list-style-type: none"> - Verdubbeling omzet in China naar USD 1 miljard - Productie dichterbij de afzetmarkt |
| Groei  | Onderliggende omzetgroei van 3-5% per jaar <ul style="list-style-type: none"> • Circa €1 miljard aan extra omzet uit innovaties in 2010 |
| Winstgevendheid  | CFROI hoger dan WACC; verschil ≥ 50 basispunten <ul style="list-style-type: none"> • Hogere marges (vergeleken met 2001-2004) • EBITDA / netto-omzet doelstellingen per cluster • Operational Excellence |
| Duurzaamheid  | <ul style="list-style-type: none"> • Topposities op gebied van VGM en duurzaamheid behouden • Leiderschap in industriële / witte biotech • Continu verbeteren eco-footprint • Personeelsbestand diverser en internationaler |
| Resultierend in een <i>total shareholder return</i> boven het gemiddelde van de <i>peer group</i>¹⁾ | |

1. Marktgedreven groei en innovatie

DSM streeft naar omzetgroei gebaseerd op bestaande *specialty*-leiderschapsposities, versneld door innovatie in de markten waarop wij ons richten en 'innovatie *hot-spots*', en ondersteund door selectieve acquisities. Volgens de nieuwe definitie van *specialties* (activiteiten met *product leadership*, *application leadership* of een leiderschapspositie in *custom manufacturing*) vertegenwoordigen de huidige *specialty leadership*-activiteiten 40% van de totale omzet van DSM. DSM streeft ernaar om dat aandeel te vergroten tot 50-60% van de omzet in 2010. Winstgevende groei via investeringen in *specialty*-producten, innovatie en geografische groei moet leiden tot een onderliggende omzetgroei van 3-5% per jaar. De groei van de omzet uit doorlopende activiteiten bedroeg in 2006 7%. De autonome groei zal worden aangevuld met selectieve acquisities, met name op het gebied van voedingsingrediënten en hoogwaardige materialen.

Om innovatie te stimuleren zijn aanzienlijke extra middelen vrijgemaakt in 2006. Ook zijn er grote inspanningen geleverd om de efficiency en effectiviteit van het innovatieproces te verbeteren. De extra uitgaven voor innovatie in 2006 bedroegen meer dan €25 miljoen. Gedurende het verslagjaar had circa 9% van de investeringen betrekking op *new business development* en durfinvesteringen. De onderzoekscentra werden geïntegreerd in de verschillende bedrijfsonderdelen. Al deze investeringen zijn geheel in lijn met de geplande investeringsniveaus zoals deze zijn gecommuniceerd bij de start van *Vision 2010*. Wij verwachten onze activiteiten op het gebied van *new business development* nog verder op te voeren.

In 2006 hebben wij diverse mijlpalen bereikt. Op het gebied van menselijke voeding, diervoeding, geneesmiddelen en hoog-

Stimulans voor innovatie

Om alle ontwikkelingen op het gebied van innovatie te begeleiden en te monitoren heeft DSM een Chief Innovation Officer aangesteld en het DSM Innovation Center opgericht dat in het tweede kwartaal van 2006 van start ging. Het DSM Innovation Center omvat verschillende onderdelen: een Innovation Office, Corporate Technology, Intellectual Property, Licensing en Venturing, de Business Incubator, vier Emerging Business Areas en Base of the Pyramid-activiteiten. Het Innovation Center ondersteunt de realisatie van de innovatiedoelstellingen, inclusief die welke betrekking hebben op de algemene omzetdoelstellingen, technologie-uitbreiding, een verbeterd innovatieproces, een innovatiegerichte cultuur en het creëren van platformen voor langetermijngroei.

In het DSM Innovation Center zorgt een kleine groep medewerkers ervoor dat het gehele programma van verandering in de richting van een intrinsiek innovatieve organisatie binnen alle onderdelen van DSM wordt georganiseerd en gecommuniceerd. Dit omvat het ontwikkelen van meetinstrumenten, het opzetten van een rapportagestructuur voor innovatie, het uitrollen van een innovatiediagnostiek per businessgroep, het verzamelen van *best practices* op het gebied van innovatie en het opzetten van verbeterprocessen. Voorts worden er trainingsprogramma's ontwikkeld en is er een beloningsprogramma voor de erkenning van wetenschappelijke en/of innovatiegerelateerde prestaties opgezet.

Licentiëringsportefeuille uitgebreid

De licentiëringsactiviteiten van DSM – tot nu toe zijn er meer dan 1000 licenties verleend in meer dan 80 landen wereldwijd – omvatten in 2006 verschillende zeer geavanceerde technologieën zoals bijvoorbeeld voor ureum, onverzadigde polyesterharsen, barrièrefolies van melamine (speciale verpakkingstoepassing), secundaire brandstofpellen (herwinbare energie uit afvalrecycling) en andere technologieën. DSM bleef marktleider op het gebied van ureumlicenties, met een marktaandeel van bijna 70%. Naast het geven van licenties bekijkt DSM ook de mogelijkheden om licenties van geschikte technologieën te kopen om het innovatieproces te versnellen.

Venturing-activiteiten toegenomen

DSM kijkt naar nieuwe markten en technologieën ter versterking van zijn activiteiten en productenportefeuille. Venturing speelt een belangrijke rol in ons open innovatiebeleid, zoals blijkt uit investeringen in activiteiten die directe of mogelijke relevantie hebben voor DSM's businessgroepen en *Emerging Business Areas*. In 2006 heeft DSM zijn venturingactiviteiten opgevoerd met een totaal van vijf investeringen. Deze omvatten deelnemingen in Sol-Gel (veiligere en effectievere persoonlijke verzorgingsproducten), IntegraGen (gepersonaliseerde gezondheidsproducten) en Van Technologies (milieuvriendelijke coatings). DSM heeft ook geïnvesteerd in Oxford Performance Materials (biocompatibele, hoogwaardige polymeren voor gebruik in medische hulpmiddelen) en Micromuscle (electroactieve polymeren die het mogelijk maken om de bewegingen en eigenschappen van medische hulpmiddelen te regelen) en een vervolginvestering gedaan in Sciona (gezondheidszorg op maat). Deze laatste investeringen sluiten aan bij DSM's Innovatieambities in de EBA Biomedical. DSM is ook betrokken bij een aantal durfkapitaalfondsen.

1) DSM's *peer group*: Akzo Nobel, BASF, CIBA, Clariant, Danisco / Genencor, Degussa, EMS Chemie, ICI, Lanxess, Lonza, Novozymes, Rhodia en Solway.

Verslag van de Raad van Bestuur

waardige materialen werd een aanzienlijk aantal nieuwe producten en nieuwe toepassingen van bestaande producten op de markt geïntroduceerd. Deze producten en nieuwe toepassingen worden beschreven in de hoofdstukken over de verschillende clusters.

Om de innovatie-*drive* te versnellen, vult DSM de interne innovatiepijplijn aan via open innovatie en *new business development* acquisities. Zo werd in 2006 CRINA overgenomen van Intervet International, een businessunit van Akzo Nobel. CRINA is een pionier op het gebied van plantextracten die worden gebruikt als diervoederadditieven en is gespecialiseerd in producten op basis van mengsels van essentiële oliën die de spijsvertering beïnvloeden. Bovendien verkreeg DSM in 2006 de volledige zeggenschap over Lipid Technologies Provider AB (LTP), een Zweeds bedrijf met een technologieplatform gebaseerd op lipidesamenstellingen. LTP ontwikkelt lipideafgifte-systemen voor functionele voedingsmiddelen (waaronder dieetsupplementen) en geneesmiddelen, waarbij gebruik wordt gemaakt van lipiden uit natuurlijke bronnen, zoals haverolie. In 2003 had DSM al een belang van 23% genomen in LTP en daarna deze deelneming uitgebreid tot 27%. Sinds 2005 werkt DSM Food Specialties samen met LTP middels een wereldwijde marketing- en verkoopovereenkomst die DSM het exclusieve recht geeft om in het zuivelsegment een specifiek gewichtscontrole-ingrediënt op de markt te brengen onder de DSM-merknaam FabulesTM.

Gedurende het eerste jaar van *Vision 2010* werd een aantal belangrijke voorwaarden voor het succesvol stimuleren van innovatie vervuld. Deze voorwaarden hadden betrekking op middelen, organisatorische inbedding van R&D en *new business development* en de effectiviteit van de innovatieprocessen. DSM gaat er op basis van de huidige inzichten van uit dat de doelstelling van €1 miljard aan innovatiegerelateerde omzet in 2010 gerealiseerd zal zijn.

Overzicht van de venturingportefeuille van DSM ultimo 2006



2. Uitbreiding in opkomende economieën

DSM breidt zijn activiteiten uit in de opkomende economieën en gaat door met het verbeteren van een evenwichtige mondiale spreiding van activiteiten door middel van versnelde internationalisering van de productieactiviteiten en het personeel.

De totale omzet van DSM in opkomende economieën bedroeg in 2006 €1,1 miljard, een toename van 23% vergeleken met 2005. In 2006 werd er in China en India een aanzienlijk aantal

Ruim 300 nieuwe octrooiaanvragen in 2006

Door de nadruk die *Vision 2010* legt op *specialty*-activiteiten en innovatie neemt de rol van intellectuele eigendom (*intellectual property*, IP) bij duurzame waardecreatie nog verder toe. In 2006 werden 327 nieuwe octrooiaanvragen gedeponereerd. DSM behoort tot de topdienaers van octrooiaanvragen in Europa en behoort wereldwijd tot de top 100. DSM heeft ook verdere IP-posities ingenomen in de *Emerging Business Areas*. Verder werd er in 2006 een nieuw Global Trademarks Center opgericht. DSM blijft zijn IP-positie in de opkomende economieën versterken. Meer dan 90% van de octrooien van DSM die in 2006 werden gedeponereerd, zijn nu ook gedeponereerd in China.

Corporate Technology

Corporate Technology coördineert alle R&D-activiteiten van de onderneming in een *Global Virtual Lab* en ondersteunt het innovatieproces op verschillende manieren. In 2006 werd de uitrol van het door Corporate Technology speciaal ontwikkelde instrument voor projectmanagement, het zogeheten Project Plaza, voortgezet. Het instrument is inmiddels bij de meeste businessgroepen geïmplementeerd.

Business Incubator; maximaliseren van waarde

DSM's Business Incubator, opgericht in 2006, dient om waarde te maximaliseren van *emerging businesses* zoals Micabs[®] (lasermarkering), Hybrane[®] (hoogvertakte polyester amides, gebruikt in bijvoorbeeld chemicaliën voor het transport van olie en gas en in cosmetica), Solupor[®] (ultradun maar zeer sterk membraan voor filtratie) en functionele coatings, waaronder coatings met antireflectie-eigenschappen voor fotolijsten. De Business Incubator ontwikkelt ook nieuwe *Emerging Business Areas* en ondersteunt de bestaande *Emerging Business Areas* met services op het gebied van het verzamelen van markt- en bedrijfsinformatie.

investeringen gedaan in nieuwe fabrieken, in de uitbreiding of *debottlenecking* van bestaande fabrieken, of in samenwerking met partners uit de industrie of de wetenschap. Deze projecten hebben betrekking op voeding voor mens en dier, antibiotica, hoogwaardige materialen en industriële chemicaliën. DSM Engineering Plastics, DSM Resins, DSM Food Specialties, DSM Nutritional Products en DSM Fibre Intermediates lopen hierbij voorop. DSM heeft zijn positie op het gebied van de productie en verkoop van coatingharsen versterkt via de overname van het Chinese bedrijf Syntech eind 2005. DSM investeert momenteel ook in het opzetten van een geïntegreerde bedrijfskolom voor nylon 6. De in het laatste kwartaal van 2005 afgesloten overeenkomsten tussen DSM en NCPIC voor de oprichting van joint ventures voor de productie van anti-infectiva en basisvitaminen wachten nog op toestemming van de Chinese autoriteiten.

DSM verwacht de totale omzet in China in 2010 te verdubbelen naar meer dan USD 1 miljard per jaar. De omzet over 2006 bedroeg al bijna USD 775 miljoen, een toename van 25% vergeleken met het voorgaande jaar. De totale investeringen met betrekking tot projecten die gedurende het jaar werden gerealiseerd of geïntieerd in China bedroegen circa USD 120 miljoen.

Wij verwachten dat het totaal aan onderhanden zijnde projecten eind 2006 meer dan USD 200 miljoen extra omzet zal genereren, naast de groei van de bestaande activiteiten. In India kan DSM zijn huidige omzet verdubbelen naar ongeveer €300 miljoen. DSM blijft sterk geïnteresseerd aan beide landen en heeft er diverse nieuwe projecten in de pijplijn.

Na China en India onderzoekt DSM ook de mogelijkheden in Rusland. De uitkomsten van dit onderzoek worden begin 2007 verwacht.

3. Operational Excellence

DSM blijft voortbouwen op zijn sterke capaciteiten op het gebied van Operational Excellence om de concurrentiepositie van zijn activiteiten op het gebied van kosten te handhaven of te verbeteren.

In 2006 lag de nadruk vooral op het standaardiseren van bedrijfsprocessen op het gebied van productie, orderverwerking, financiële administratie en de daarbij horende ICT-infrastructuur. Daarnaast kwamen er nieuwe initiatieven op het gebied van standaardprocessen voor inkoop en verkoop. Het hoofdstuk over marketing en branding (zie pagina 30) en inkoop (zie pagina 31) geeft meer gedetailleerde informatie over deze onderwerpen.

Operational Excellence blijft een van de belangrijkste succesfactoren omdat kostenefficiëntie in veel van onze activiteiten een belangrijke rol blijft spelen. Manufacturing Excellence ('Manufex') is een programma dat in 2000 werd gestart en zich richt op voortdurende verbetering van de algehele efficiëntie van onze productieactiviteiten met behoud van de veiligheid en integriteit van de installaties. De productieactiviteiten van DSM omvatten ongeveer 120 fabrieken wereldwijd. Manufex heeft aanzienlijke besparingen opgeleverd, bijvoorbeeld op het gebied van onderhoud, met een kostenbesparing van €75 miljoen in 2006. Voor de komende jaren zal nog meer nadruk komen te liggen op predictief en preventief onderhoud en op het verder terugdringen van energiekosten.

Een ander voorbeeld waaruit de effectiviteit van Operational Excellence blijkt is ICT. In de afgelopen jaren is DSM erin geslaagd de totale jaarlijkse ICT-kosten met €100 miljoen per jaar terug te brengen tot €150 miljoen per jaar, en tegelijkertijd het gebruik en de functionaliteiten van de ICT-middelen aanzienlijk uit te breiden.

Operational Excellence speelde in 2006 een cruciale rol bij het beheersen van de *fixed out-of-pocket* kosten. Deze kosten stegen in 2006 licht ondanks hogere investeringen voor innovatie en uitbreiding van de productieactiviteiten.

In sommige gevallen zijn specifieke reorganisaties nodig, bijvoorbeeld bij DSM Pharmaceutical Products, DSM Anti-Infectives en DSM Nutritional Products. De totale besparingen uit de in 2007 te voltooien reorganisatieprojecten zullen €125-175 miljoen bedragen vergeleken met de kosten in 2005.

Omdat vanwege de implementatie van *Vision 2010* hogere investeringen nodig zijn dan in voorgaande jaren, bijvoorbeeld

Emerging Business Areas (EBA's); waarde op de langere termijn

DSM besteedt specifieke middelen aan de ontwikkeling van de zogenoemde *Emerging Business Areas* of EBA's. DSM heeft vier EBA's geselecteerd waarbij sprake is van een goede match tussen maatschappelijke en technologische ontwikkelingen op de lange termijn en de capaciteiten en sterke marktposities van DSM.

In de EBA **Biomedical** richt DSM zich primair op medische coatings die bijvoorbeeld vanwege hun glij-eigenschappen of hun antibacteriologische werking worden gebruikt op allerlei medische hulpmiddelen. DSM staat op het punt de eerste toepassingen op dit gebied te commercialiseren. DSM doet ook zeer veel onderzoek naar toekomstige innovaties, zoals systemen voor de gecontroleerde afgifte van medicijnen in het lichaam en het gebruik van polymeren om de groei van menselijk weefsel te ondersteunen.

In de EBA **White Biotechnology** worden de mogelijkheden verkend om micro-organismen te gebruiken voor de productie van chemicaliën, enzymen, materialen en brandstoffen uit hernieuwbare grondstoffen. Momenteel bedraagt de jaaromzet gerelateerd aan witte biotechnologie circa €1,5 miljard.

De EBA **Personalized Nutrition** ontwikkelt gezondheidsverhogende, welzijnsbevorderende en prestatieverhogende producten die mogelijke gezondheidsrisico's kunnen verlagen. DSM's activiteiten op dit gebied richten zich op de kansen die voortkomen uit het feit dat er steeds meer wetenschappelijk bewijs is voor de relatie tussen levensstijl, voeding en/of genetische blauwdruk.

De EBA **Specialty Packaging** gaat voor de voedingsmiddelen- en drankenmarkt innovatieve verpakkingsoplossingen ontwikkelen met innovatieve barrière-eigenschappen, waardoor kwaliteit, versheid, betrouwbaarheid en voedselveiligheid worden gewaarborgd.

De commercialisering van deze EBA's zal een aantal jaren in beslag nemen, maar al in de eerste fase creëert DSM waarde, met name door sterke IP-posities op te bouwen, omdat hiermee de basis wordt gelegd voor maximale waardecreatie op de lange termijn. In 2006 werden de vier geselecteerde EBA's bemand en werden hun taken gedefinieerd, waarbij het aantal innovatiegerelateerde ideeën werd teruggebracht tot een compacte portefeuille projecten en een goede, werkbare pijplijnstrategie. Voorts werd actief gekeken naar de mogelijkheden voor acquisities en *venturing*.

In het kader van de EBA **Biomedical** is DSM betrokken bij een publiek-private samenwerking, het *BioMedical Materials Program* (BMM). Een consortium van Nederlandse bedrijven, kennisinstellingen en publieke instellingen heeft zich verenigd in BMM met als doel Nederland een internationaal leidende rol te geven op het gebied van biomedische materialen door succesvolle medische toepassingen te ontwikkelen en IP-rechten te verkrijgen. Het project wordt geleid door DSM samen met de Universiteit van Maastricht.



■ DSM in Kaiseraugst / Zwitserland

voor innovatie en uitbreiding van DSM's activiteiten in opkomende economieën, zal Operational Excellence een belangrijk hulpmiddel vormen om alle bedrijfsonderdelen qua kosten concurrerend te houden. Het programma heeft in 2006 zijn vruchten afgeworpen en zal in de komende jaren met kracht worden gecontinueerd.

Waardecreatie

In het eerste volle jaar van *Vision 2010 – Building on Strengths* heeft DSM waarde gecreëerd. De CFROI (*cash flow return on investment*) bedroeg 8,5%. Hiermee heeft DSM voldaan aan de doelstelling een CFROI te behalen die de jaarlijkse gewogen gemiddelde vermogenskosten (*weighted average cost of capital*, WACC) met meer dan 50 basispunten, oftewel 0,5%, overstijgt.

De doelstellingen voor de verschillende clusters ten aanzien van omzetmarge (EBITDA / netto-omzet) werden gehaald, behalve voor het cluster Pharma.

| | Doelstelling | Werkelijk |
|-----------------------|----------------------------|-----------|
| Nutrition | > 18% | 19% |
| Pharma | > 18% | 16% |
| Performance Materials | ≥ 16% | 16% |
| Industrial Chemicals | ≥ 14% | 14% |
| | (gemiddeld over de cyclus) | |

Door in te zetten op deze doelstellingen wil DSM een *total shareholder return* realiseren die hoger ligt dan het gemiddelde van DSM's *peer group*.

Aanpassing van de organisatie

DSM's organisatiemodel is in lijn gebracht met de *Vision 2010*-strategie. DSM Anti-Infectives en DSM Pharmaceutical Products werden in het nieuwe Pharma-cluster ondergebracht. De activiteiten van DSM Nutritional Products, DSM Food Specialties en het voedingsonderdeel van de voormalige DSM Fine Chemicals

businessgroep zijn samengevoegd in een nieuw Nutrition-cluster. De clusters Performance Materials en Industrial Chemicals bleven ongewijzigd. Een aantal diensten werd samengevoegd in *shared service centers*. Bovendien is er een nieuw Marketing Office opgericht om de toegenomen marketingactiviteiten van de onderneming verder te professionaliseren en de algehele externe focus aan te scherpen.

Marketing en branding

Marketing en *brand management* worden voor DSM steeds belangrijker als onderdeel van de sterkere nadruk op marktgedreven groei en innovatie en het streven om het aandeel van de *specialty*-activiteiten binnen de portfolio te verhogen. Hiervoor heeft DSM begin 2006 het Marketing Office opgericht dat, in nauwe samenwerking met het Innovation Center, een sterke marktgedreven en innovatiegedreven cultuur moet opbouwen, *best practices* moet ontwikkelen en verspreiden en de marketing- en verkoopfuncties binnen DSM als geheel verder moet professionaliseren. In 2007 zal veel aandacht worden geschonken aan een prijsbeleid waarin de waarde die wij creëren met onze activiteiten tot uitdrukking komt (*value-based pricing*, in het zogenoemde 'Excellerate'-programma). Hetzelfde geldt voor de commercialisering van innovatie in combinatie met een versnelde introductie van producten en aan uitbreiding van de e-business activiteiten met betrekking tot onze huidige klanten en *prospects*. Deze drie aspecten worden hieronder afzonderlijk beschreven.

Value-based pricing: Excellerate

DSM's Excellerate-programma ging in 2005 van start ter ondersteuning van de businessgroepen bij het verbeteren van hun marketing- en verkoopcapaciteiten, met de nadruk op *value-based pricing* en een sterkere, gedifferentieerde markt oriëntatie. Prijzen dienen een goede weergave te vormen van de waarde die DSM creëert voor zijn klanten en eindgebruikers. Tot dusver heeft Excellerate tien businessunits ondersteund die circa 30% van de concernomzet van DSM vertegenwoordigen. Met behulp van dit programma introduceerden deze businessunits betere processen en *practices*.

Commercialisering, innovatie en de marktintroductie van producten

Commercialisering, innovatie en de optimalisatie van de marktintroductie van producten is een nieuw initiatief dat eind 2006 van start ging in het kader van DSM's ambities op het gebied van marktgedreven groei en innovatie. Het initiatief omvat een versterking van het totale systeem voor de marktintroductie van nieuwe producten. De disciplines marketing, communicatie en innovatie zijn op deze manier bijeengebracht. De verschillende taken omvatten onder meer het optimaliseren en versnellen van productintroducties en het ontwikkelen van strategieën om de *time-to-market* te verkorten.

e-Business

Dankzij investeringen in een geavanceerde en solide e-business architectuur en infrastructuur is DSM steeds beter in staat om op een gestroomlijnde manier zaken te doen met belangrijke klanten en leveranciers. De voordelen van deze infrastructuur voor DSM

zijn een directe verbinding met de systemen van klanten, een webshop die dag en nacht geopend is voor klanten, e-logistiek, e-inkoop, elektronische facturering en elektronisch betalen.

DSM is via ERP-verbindingen met meer dan 450 business-partners verbonden. Meer dan 5.000 klanten hebben orders geplaatst via de webshop, wat afgelopen jaar goed was voor een totaal van ongeveer 40.000 orders. Er werd een verdere groei gerealiseerd in e-logistiek in Europa, en er worden jaarlijks meer dan 56.000 berichten gedeeld met logistieke dienstverleners. Er wordt een toename in het gebruik van deze capaciteit verwacht. De mogelijkheden op het gebied van e-logistiek in de Verenigde Staten en Azië worden momenteel onderzocht.

De doelstelling voor de komende jaren is om het verkoopproces verder te professionaliseren met gebruikmaking van *e-business tools*. DSM is een wereldwijd gestandaardiseerd programma gestart waarmee klanten en potentiële klanten op een gecontroleerde manier producten en productgerelateerde informatie kunnen downloaden. DSM is ook bezig om wereldwijde *e-marketing tools* en *customer information management*-programma's te ontwikkelen. Op deze manier combineren wij onze verhoogde marketinginspanningen met de nieuwste mogelijkheden op het gebied van e-business.

Inkoop

In 2006 is de nieuwe DSM-inkooporganisatie geïmplementeerd. Het doel is om de koopkracht van DSM uit te buiten, een verlaging te realiseren in de totale kosten van aanschaf, onderhoud en gebruik (*total cost of ownership*) en hiermee een concurrentievoordeel te creëren. De doelstellingen voor 2006 werden gerealiseerd, hetgeen leidde tot €100 miljoen aan inkoopbesparingen.

De uitvoering van de inkoopstrategie wordt ondersteund door standaardprocessen en -systemen. In 2006 werd een prestatie-managementsysteem ontworpen en geïmplementeerd om de inkooporganisatie in lijn te brengen met de businessgroepen op basis van gezamenlijke doelstellingen, wederzijdse prestatie-metingen en multidisciplinaire samenwerking. Om de uitwisseling van kennis te bevorderen, werden er voor alle *spend areas* multidisciplinaire netwerken opgezet. Er werd een opleidings-programma opgezet en geïntroduceerd voor iedereen die zich binnen DSM met inkoop bezighoudt.

Gedragscode

DSM Purchasing heeft een gedragscode voor leveranciers ontwikkeld. De code stelt leveranciers in staat te voldoen aan de hoge eisen die DSM stelt. De principes die erin zijn neergelegd vormen minimumeisen ten aanzien van sociaal beleid, werk-omstandigheden en veiligheids- en milieuaspecten. Deze gedragscode is de eerste stap van een uitgebreid programma dat wordt ontwikkeld om duurzaamheid in te bedden in al onze processen en procedures aan de leverancierskant. Eind 2006 waren meer dan 250 van onze belangrijkste leveranciers benaderd en hadden al meer dan 150 leveranciers de code ondertekend. De tweede fase van het gedragscodeproject is nu gestart om ervoor te zorgen dat de code het grootste deel



■ DSM in Shanghai / China

van onze inkoopuitgaven dekt en om controleprocedures te implementeren.

Veiligheid, gezondheid en milieu

Veiligheid

In 2005 stelde DSM zich ten doel het aantal te rapporteren ongevallen tussen 2005 en 2010 te halveren. De Frequentie-Index (aantal te rapporteren ongevallen per 100 medewerkers per jaar) voor DSM-personeel en ingehuurd personeel wordt gebruikt als maatstaf voor de vooruitgang die op dit punt wordt geboekt. Eind 2006 bedroeg deze Frequentie-Index 0,89 tegenover 0,95 ultimo 2005.

Wij zijn ervan overtuigd dat onze huidige programma's – met name de *compliance*-programma's en nieuwe initiatieven zoals *behavior-based safety*, opleidingen en het lering trekken uit incidenten – met veel inzet moeten worden gecontinueerd. Dit soort programma's zijn opgezet voor de langere termijn. Wij zien geen redenen om te twijfelen aan de haalbaarheid van de doelstellingen voor 2010.

Gezondheid

In 2006 werden er 15 gevallen van beroepsziekten geregistreerd, vergeleken met 16 in het jaar ervoor. DSM heeft zijn reguliere risicoanalyses uitgebreid; deze omvatten nu ook gezondheidsaspecten. Naast onveilige situaties en blootstelling aan stoffen worden ook ergonomische omstandigheden op de werkplaats en werkgerelateerde stress in de analyse van gezondheids-effecten opgenomen. In 2006 ontwikkelde DSM een beleid voor wereldwijd gezondheidsmanagement. Het omvat praktische *tools* voor medewerkers en management en verschillende andere vormen van professionele ondersteuning.

Milieu

In 2005 heeft DSM milieudoelstellingen geformuleerd voor 2010, op basis van het principe dat al onze fabrieken, waar ook ter wereld, ten minste moeten voldoen aan de milieunormen die

Verslag van de Raad van Bestuur

gelden in de Europese Unie of de Verenigde Staten. Daarnaast streeft DSM ernaar het energiegebruik in deze periode met 5% te reduceren – wat zal resulteren in een evenredige reductie van CO₂-emissies – en om het totale afvalvolume met 5% te verminderen. DSM streeft ernaar het storten van gevaarlijk afval volledig uit te bannen.

In 2006 zette DSM de eerste stappen naar realisatie van deze doelstellingen door een ontzwevelingsinstallatie te installeren in de citroenzuurfabriek in Wuxi in China (DSM Nutritional Products) en door de stofemissie in de caprolactamfabriek in Nanjing, ook in China (DSM Fibre Intermediates), sterk te reduceren.

Human resources

Personeel ultimo jaar werkzaam bij DSM in:

| | 2006 | 2005 |
|----------------------------|---------------|---------------|
| Europa | 14.037 | 14.206 |
| - Nederland | 7.061 | 7.258 |
| - overig Europa | 6.976 | 6.948 |
| Azië | 4.145 | 3.666 |
| - China | 3.031 | 2.581 |
| - overig Azië | 1.114 | 1.085 |
| Noord- en Zuid-Amerika | 3.690 | 3.667 |
| rest van de wereld | 284 | 281 |
| Totaal DSM | 22.156 | 21.820 |
| waarvan: | | |
| - beëindigde activiteiten | 6 | 158 |
| - doorlopende activiteiten | 22.150 | 21.662 |

Een nieuwe HR-strategie

In 2006 werd de nieuwe HR-strategie 'Passion for People' afgerond en goedgekeurd ter ondersteuning van *Vision 2010*.

Vision 2010 houdt belangrijke uitdagingen in voor DSM. DSM staat meer dan ooit voor de taak om het potentieel en de productiviteit van zijn personeel tot het uiterste te benutten, en de internationale economische concurrentiekracht van DSM hangt uiteindelijk af van het optimaal presteren van onze mensen. Daarbij zal de onderneming haar principes en waarden duidelijk door blijven laten klinken.

Onderstaand volgen een aantal punten die in de HR-strategie aan de orde komen:

- De positie van DSM als voorkeurswerkgever versterken om zo nieuw talent binnen te halen
- Nieuw, internationaal talent aantrekken in de juiste verhouding van ervaren krachten en pas afgestudeerde academici
- Het reeds aanwezige talent onderkennen en deze medewerkers kansen bieden zich verder te ontwikkelen

HR-prioriteiten voor 2007

De HR-strategie richt zich op vier thema's: *resourcing*, ontwikkeling, waardering & beloning, en management & organisatie. Voor 2007 zijn de volgende prioriteiten vastgesteld:

- Introductie / versterking van het wereldwijde imago van DSM als werkgever (waarbij wij ons richten op de arbeidsmarkten in de Verenigde Staten, China en Zwitserland).
- Versterking van de talentpijplijn door intensieve *talent scouting* van nieuwe academici en nieuwe ontwikkelings- en beoordelingsinstrumenten. Dit zal resulteren in een regionale infrastructuur voor *talent scouting* in China, de Verenigde Staten en de Europese Unie.
- Verdere versterking en implementatie van verbeterde opvolgingsplanning op jaarlijkse basis in alle businessgroepen en clusters.
- Een gedifferentieerd en flexibel beloningsbeleid in specifieke activiteitengebieden (bijvoorbeeld innovatie).
- Integratie van *Performance coaching* in de beoordelingscyclus.
- Integratie van de gewenste leiderschapsstijl in ons nominatie- en benoemingsbeleid.

In 2006 werd al een aantal HR-prioriteiten geïmplementeerd in lijn met de nieuwe HR-strategie. *Key performance indicators* en acties zullen in 2007 verder worden uitgewerkt.

- De leiderschapsstijl van DSM's management verder vormgeven om de toenemende diversiteit te sturen en te benutten

Diversiteit

De toenemende internationale aanwezigheid van DSM, de significante uitbreiding van activiteiten, het streven naar innovatie en de continue jacht op talent onderstrepen de noodzaak van een grotere diversiteit. DSM gaat een bredere, internationaler georiënteerde groep mensen aantrekken en een leiderschapsstijl bevorderen die werknemers met verschillende nationaliteiten, culturele achtergronden en verwachtingen, zowel mannen als vrouwen, zal inspireren. Het feit dat wij momenteel nieuwe mensen nodig hebben in verband met onze groeistrategie geeft ons de mogelijkheid om diversiteit een nieuwe impuls te geven. In 2006 is de instroom van executives, vrouwelijke managers en ervaren en jonge academici verdubbeld vergeleken met de periode 2002-2005. Ongeveer 60% van hen komt niet uit Nederland en 30% is vrouw.

DSM Business Support

Bij een nieuwe HR-strategie hoort ook een aanpassing van de HR-functie. In dit verband zullen transactionele activiteiten (bijvoorbeeld salarisadministratie) aan regionale *shared service centers* worden toegewezen, als onderdeel van een nieuwe DSM Business Support (DBS) organisatie. Dit leidt tot een kwalitatief hoogwaardiger HR-ondersteuning aan de businessgroepen, terwijl de HR-managers in de businessgroepen en businessunits zich meer zullen kunnen richten op strategische activiteiten (als 'HR business partners'). Transactionele activiteiten zullen worden ondersteund door de wereldwijde introductie van SAP-HR, een specifiek voor dit soort activiteiten ontwikkeld IT-instrument.

Effectiviteit HR

Eind 2007 wordt er een nieuwe werkklimaatanalyse uitgevoerd om de effectiviteit van ons HR-beleid te meten. Hierdoor zullen wij meer inzicht krijgen in de noodzaak van correctieve maatregelen.

Onderzoek en ontwikkeling (R&D)

Onderzoek en ontwikkeling is bij DSM een integraal onderdeel van de bedrijfsprocessen. Ongeveer 90% van onze totale jaarlijkse R&D-uitgaven heeft betrekking op R&D-programma's voor specifieke bedrijfsactiviteiten. Daarnaast hebben wij ook een Corporate Research Program waarmee wij de technologische competenties opbouwen en versterken die wij nodig hebben voor de uitvoering van onze strategie.

Scientific Advisory Board

In lijn met ons open innovatiebeleid hebben wij een begin gemaakt met de oprichting van een externe wetenschappelijke adviesraad, de Scientific Advisory Board, met de benoeming van Professor Bert Meijer van de Technische Universiteit Eindhoven als voorzitter van deze raad. De adviesraad zal ons meer aansluiting geven bij belangrijke ontwikkelingen in de externe kennisinfrastructuur en zal zodoende de verdere ontwikkeling van onze kerncompetenties ondersteunen.

R&D-uitgaven

De uitgaven voor R&D bedroegen in 2006 €327 miljoen (3,9% van de netto-omzet), een toename met 13% vergeleken met de €290 miljoen (3,5% van de netto-omzet) die in 2005 werd uitgegeven. De R&D-uitgaven in het cluster Nutrition bedroegen €134 miljoen, tegenover €115 miljoen in 2005. De R&D-uitgaven in het cluster Pharma lagen op een niveau van €57 miljoen (gelijk aan 2005). In het cluster Performance Materials bedroegen de R&D-uitgaven €107 miljoen (2005: €94 miljoen) en bij Industrial Chemicals was dit getal €18 miljoen (2005: €14 miljoen). Ultimo 2006 waren in totaal 1990 medewerkers werkzaam in R&D-activiteiten, oftewel ongeveer 9% van het totale aantal medewerkers.

R&D in Nutrition en Pharma

In het kader van de Corporate Research activiteiten in dit cluster in 2006 breidden wij onze mogelijkheden op het gebied van *high content screening* verder uit om efficiënter nieuwe producten te kunnen ontwikkelen. Wij slaagden er ook in om onze darmmicroflora-bibliotheek verder uit te breiden, waarmee de weg vrijkomt voor een sterk platform voor eubiotica-concepten voor onze activiteiten in Animal Nutrition & Health. In het werkgebied *advanced synthetic methods* worden onder meer nieuwe werkwijzen en technologieën ontwikkeld voor de synthese van natuurlijke producten met chirale centra die aan bepaalde stereochemische eisen voldoen. De R&D-activiteiten in het werkgebied *systems biology* zijn gericht op nieuwe technologieën voor versnelde ontwikkeling en optimalisatie van micro-organismen voor de overexpressie van vitaminen, carotenoïden en *nutraceuticals*.

Op farma-gebied werd de MonoPhos® bibliotheek van liganden voor asymmetrische hydrogenering, die wij samen met de

Rijksuniversiteit Groningen hebben opgebouwd, verder ontwikkeld voor toepassing in grootschalige productie.

In 2006 vielen er een aantal R&D-successen te noteren op het gebied van voeding. Een daarvan was Rovimix® Hy-D®, een innovatief en essentieel diervoederadditief (zie tekstkader). Er werd een doorbraaktechnologie ontwikkeld voor de productie van vitamine C door middel van rechtstreekse fermentatie. Dit werd onder meer bereikt door een succesvolle combinatie van klassieke en rationele benaderingen van stamverbetering ter verkrijging van de bacteriële enzymen die nodig zijn voor de biologische omzetting. Ook werd met succes gewerkt aan de verdere ontwikkeling van resveratrol, een innovatieve *nutraceutical* die veroudering tegengaat.

DSM Innovation Award voor Rovimix® Hy-D® team

In 2006 introduceerde DSM een nieuwe interne prijs: de DSM Innovation Award. Deze all-round Award, waaraan een geldbedrag van €50.000 is verbonden, is onze belangrijkste prijs voor uitzonderlijke prestaties op innovatiegebied waarbij door middel van teamwork in multidisciplinair verband nieuwe commerciële activiteiten voor DSM worden gegenereerd. De Award vormt de erkenning en beloning voor prestaties in het verleden en inspireert onze mensen tot nieuwe innovatieve inspanningen. In 2006 ging de prijs naar het projectteam van DSM Nutritional Products dat verantwoordelijk was voor de ontwikkeling van Rovimix® Hy-D®, een innovatief en essentieel diervoederadditief dat de prestaties en het welzijn van dieren verhoogt.

Binnen Food Specialties is met succes een enzym (Preventase™) ontwikkeld dat voorkomt dat de giftige stof acrylamide vrijkomt bij het bakken van voedingsmiddelen die asparagine bevatten, zoals patates frites, graanontbijtproducten, chips en brood. Een ander nieuw enzym (Accellerzyme™) is onlangs geïntroduceerd in de zuivelindustrie. De kostprijs van harde kazen zoals Cheddar wordt voor een deel bepaald door de tijd die nodig is om de kaas te laten rijpen. Accellerzyme™ verkort de rijpingstijd van kaas aanzienlijk, terwijl de smaak- en textuureigenschappen dezelfde zijn als die van oudere kaas. Tegelijkertijd zorgt het enzym voor een verlaging van de productiekosten.

Het onderzoek voor Anti-Infectives bleef gericht op het transformeren van de portfolio door middel van doorbraken op procesgebied. De bedoeling is om op basis van deze doorbraken innovaties te ontwikkelen voor de markt voor generieke geneesmiddelen. De kwaliteit en milieuvriendelijkheid van onze enzymatische en op fermentatie gebaseerde processen (zoals voor clavulaanzuur en de semi-synthetische antibiotica-productlijnen) werden in 2006 significant verbeterd.

R&D in Performance Materials

In het kader van het Corporate Research Program werkte onze Materials Science groep in 2006 samen met DSM Desotech aan de ontwikkeling van een nieuwe generatie zeer zachte en cavitatiebestendige coatings voor optische vezels en met DSM



■ DSM in Zwolle / Nederland

Engineering Plastics aan de ontwikkeling van nieuwe typen Stanyl® polyamide voor LED-toepassingen.

De R&D op het gebied van technische kunststoffen leidde in 2006 tot de ontwikkeling van speciale typen Akulon® (polyamide 6) die metalen onderdelen in airbaghouders in auto's kunnen vervangen. Deze Akulon®-typen zijn sterk in opkomst in veiligheidsgerelateerde toepassingen in de automobielenindustrie in Europa, de Verenigde Staten en Azië. Er werden nieuwe typen Arnite® PBT ontwikkeld voor toepassing in hittebestendige behuizingen voor de automobielenindustrie.

In het werkgebied Elastomers werden nieuwe technologieën ontwikkeld voor de toepassing van Sarlink® TPV's (thermoplastische vulcanisaten) in afdichtingsystemen voor auto's. Dit betekende een verdere stimulans voor de groei van de Sarlink®-activiteiten.

Onze R&D-activiteiten op het gebied van harsen bestrijken een uitgebreid scala aan onderzoeksgebieden. Op het gebied van constructieharsen gingen nieuwe projecten van start voor verschillende markten, zoals de automobielenindustrie, de lucht- en ruimtevaartindustrie, de metaalsector en de machinebouwsector. In deze projecten wordt gebruikgemaakt van de gecombineerde hybride harstechnologie waarin met behulp van geavanceerde composieten oplossingen worden ontwikkeld voor veeleisende toepassingen. Er werd gewerkt aan de ontwikkeling van milieuvriendelijke oplossingen voor het beperken van het gebruik van toxische monomeren en additieven, en aan de ontwikkeling van milieuvriendelijke toepassingen zoals wieken van windturbines.

In 2006 brachten wij nieuwe typen poederverfharsen op de markt. Deze harsen maken het mogelijk om een groter percentage pigment in een verfsamenstelling op te nemen. De verf heeft daardoor een groter dekkend vermogen en kan dus in dunnere lagen worden opgebracht, zodat de totale kosten per vierkante meter geveerd oppervlak lager zijn. Wij introduceerden ook een nieuw type *high solids* acrylharsen op basis waarvan producenten van reparatielakken voor auto's

producten kunnen samenstellen die voldoen aan de nieuwe Europese wetgeving.

Op het gebied van watergedragen coatings werd een nieuwe productfamilie voor vloercoatings geïntroduceerd waarin gebruik wordt gemaakt van een nieuw, gepatenteerd concept. Op basis van dat concept kunnen producten worden gemaakt die niet alleen aanzienlijk minder vluchtige organische stoffen bevatten maar tevens zeer goed bestand zijn tegen oplosmiddelen, vlekken, slijtage en krassen. Ook werd een nieuw concept ontwikkeld voor watergedragen acrylpolymeren, voor verf voor decoratieve of bouwkundige toepassingen.

R&D in Industrial Chemicals

De R&D-activiteiten hebben voornamelijk betrekking op het verbeteren van processen voor bestaande activiteiten, het ontwikkelen van nieuwe processen voor bestaande producten en het realiseren van verbeteringen op het gebied van efficiency en duurzaamheid. Het cluster Industrial Chemicals blijft met kracht werken aan de handhaving van zijn leiderschapspositie op het gebied van technologie, op basis van eigen octrooien. Het Corporate Research Program voor Industrial Chemicals haakt hierop in en is gericht op het ontwikkelen en behouden van de benodigde technologische competenties.

ICT

Technische infrastructuur

In het kader van het Aurora 2006-programma werd de *upgrade* van het wereldwijde netwerk afgerond. De nieuwe, op internet gebaseerde technologie maakt het mogelijk voorrang te geven aan dataverkeer in applicaties die van vitaal belang zijn voor de bedrijfsactiviteiten. Het netwerk is nu tevens geschikt voor stemtoepassingen. Bovendien zijn de e-mail-faciliteiten (software en apparatuur) aangepast aan de nieuwste bewezen technologie. Daarmee wordt mobiel gebruik van e-mail mogelijk. Op het gebied van kantoorautomatisering valt te melden dat een aanzienlijk deel van de werkstations en servers in 2006 werd vervangen. De rest zal in 2007 worden vervangen. Verder werden *managed services* ondergebracht bij één dienstverlener om verzekerd te zijn van *state-of-the-art* functionaliteit en een verlaging van de *total cost of ownership*.

Standaardisatie van bedrijfsprocessen

In 2006 werd de uitrol van gestandaardiseerde *best practice*-bedrijfsprocessen in het kader van het Apollo-programma voortgezet, met name bij DSM Melamine en DSM Resins. Volgend jaar zullen deze bedrijfsprocessen worden geïmplementeerd bij DSM Anti-Infectives en DSM Nutritional Products, die daarvoor in 2006 voorbereidingen troffen.

De op Operational Excellence gebaseerde opzet voor gestandaardiseerde processen op het gebied van *human resource management* werd geïmplementeerd bij de Amerikaanse vestigingen van DSM Nutritional Products. In 2005 was deze al geïmplementeerd bij de DSM-bedrijven in Delft en bij DSM Nutritional Products in Zwitserland. Inmiddels is begonnen met de voorbereidingen voor implementatie bij de andere bedrijfs-onderdelen in Nederland.

Organisatie

Om de IT-systemen en infrastructuur op peil te houden en te ondersteunen werden de onderafdelingen van Corporate ICT in Zwitserland, de Verenigde Staten, Brazilië, Singapore en China getransformeerd tot een wereldwijde organisatie. Hierbij werden gestandaardiseerde werkprocessen en instrumenten geïntroduceerd en werden bepaalde activiteiten op andere plaatsen ondergebracht. Een aantal diensten op ICT-gebied zijn nu 24 uur per dag beschikbaar.

Corporate governance

De algemene kenmerken van DSM's besturingsmodel worden beschreven in het hoofdstuk *Corporate governance, risicomanagement en internal control* op pagina 76. De belangrijkste gebeurtenissen en ontwikkelingen bij DSM op dit gebied in 2006 worden hieronder samengevat.

Er werden twee Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders gehouden. De agenda voor de Jaarvergadering in maart was grotendeels gelijk aan die van voorgaande jaren. Alle voorgestelde besluiten werden aangenomen, inclusief de benoeming van Tom de Swaan als nieuw lid van de Raad van Commissarissen, de herbenoeming van Cees van Woudenberg als commissaris en de benoeming van Nico Gerardu als nieuw lid van de Raad van Bestuur. De vergadering werd geïnformeerd over de manier waarop DSM de Nederlandse corporate governance code in praktijk brengt. Een bijzonder agendapunt was de aanpassing van de statuten in verband met de dematerialisatie van aandelen en de invoering van een vrijwaring voor leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

In oktober 2006 werd een extra Algemene Vergadering van Aandeelhouders belegd voor de benoeming van Rolf-Dieter Schwalb als nieuw lid van de Raad van Bestuur en Chief Financial Officer.

In 2006 onderwierp DSM zijn systemen en bestuurlijke procedures aan een grondige analyse tegen de achtergrond van de *Vision 2010*-strategie. Dit gaf aanleiding tot verscheidene veranderingen in de interne organisatie en de bedrijfsvoering. Ook de rol en de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur werden geanalyseerd. De Raad van Bestuur blijft een collegiale Raad met een collectieve verantwoordelijkheid voor de algehele resultaten van DSM. Daarnaast is er een CFO-rol met een meer specifieke focus gedefinieerd, en zijn binnen de Raad van Bestuur individuele verantwoordelijkheden vastgelegd voor de vier activiteitenclusters en de verschillende bedrijfsfuncties en geografische regio's.

Drie leden van de Raad van Bestuur (niet de Voorzitter of de CFO) worden verantwoordelijk voor een of twee van de vier activiteitenclusters.

Voor actuele informatie over de verschillende aspecten van ons systeem voor corporate governance verwijzen wij naar onze website www.dsm.com (onderdeel: Governance).



■ DSM in Jiangyin / China

Risicomanagement

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's binnen de onderneming en heeft daartoe een risicomanagementsysteem ontwikkeld en geïmplementeerd. Dit systeem moet ervoor zorgen dat inzicht wordt verkregen in de mate waarin de strategische doelstellingen en de bedrijfsdoelen van de onderneming worden gerealiseerd, dat de door de onderneming verstrekte rapportage betrouwbaar is en dat relevante wet- en regelgeving door de onderneming wordt nageleefd.

De belangrijkste risico's die zijn onderkend en de structuur van bovengenoemd risicomanagementsysteem worden hieronder besproken en tevens in het hoofdstuk over risicomanagement vanaf pagina 77 van dit verslag.

Interne *letters of representation* afkomstig van het management, regelmatige managementreviews, evaluaties van de inrichting en implementatie van het risicomanagementsysteem van de onderneming en evaluaties in auditcommissies vormen een integraal onderdeel van DSM's benadering van risicomanagement. Op basis hiervan stelt de Raad van Bestuur vast dat het interne systeem voor controle van de financiële rapportage redelijke zekerheid (*reasonable assurance*) verschaft dat de financiële rapportage geen materiële onjuistheden bevat, en stelt zij vast dat het interne controlesysteem in 2006 goed heeft gefunctioneerd en dat er geen aanwijzingen zijn dat daarin verandering komt. De jaarrekening geeft een getrouw beeld van de financiële toestand van de onderneming en de resultaten van haar bedrijfsactiviteiten en bevat de vereiste gegevens.

Hierbij dient te worden opgemerkt dat het bovenstaande niet impliceert dat deze systemen en procedures een absolute waarborg zijn voor het behalen van de strategische en operationele bedrijfsdoelstellingen, of dat zij alle onjuiste weergaven, onnauwkeurigheden, fouten, gevallen van fraude of handelingen in strijd met wet- en regelgeving geheel kunnen voorkomen.



■ DSM in Shanghai / China

Gezien het bovenstaande is de Raad van Bestuur van mening dat zij voldoet aan *best practice* bepaling II.1.4. van de Nederlandse corporate governance code, rekening houdend met de aanbeveling voor de toepassing daarvan die de Monitoring Commissie Corporate Governance Code heeft gedaan.

Alle risico's die werden onderkend bij de ontwikkeling van de strategie en bij de planning van de implementatie daarvan werden in 2006 aangepakt. In 2006 werd op groepsniveau een nieuwe risicobeoordeling uitgevoerd. De mogelijke erosie van het rendement van de bestaande activiteiten werd gezien als het belangrijkste risico waaraan bij de implementatie van de strategie de nodige aandacht dient te worden besteed. Voor de op bedrijfsniveau onderkende en aangepakte risico's zie het hoofdstuk over risicomanagement op pagina 77.

Gedurende het verslagjaar werd de implementatie van de Corporate Requirements als basis voor risicomanagement in de bedrijfsonderdelen voortgezet. Bij dit zogeheten True Blue-project lag de nadruk op de requirements die betrekking hebben op geld- en goederenstromen. In 2006 richtte het project zich op China en op de concernstafafdelingen in Nederland. Het True Blue-project liep tot het einde van het jaar. Voortaan zal het concernkader voor risicomanagement namens de Raad van Bestuur in stand worden gehouden door een nieuw in het leven geroepen Corporate Risk Management-functie.

Macro-economische ontwikkelingen

Het jaar 2006 bracht een robuuste groei van de wereld-economie (circa 3,5%). Tegen het einde van het jaar werd deze groei echter enigszins getemperd, met name in de Verenigde Staten. Investerings waren een belangrijke drijvende kracht achter de sterke algehele groei; liquiditeit was ruim voorhanden en de langetermijnrente was nog altijd laag. Ook de hoge bestedingen door huishoudens vormden een belangrijke drijvende kracht, niet alleen in de Verenigde Staten maar ook in Europa (dat met 2,6% de hoogste BNP-groei noteerde

sinds 2000), en zelfs Japan wist zijn sterke economische groei van 2005 te herhalen. Als derde factor zijn de opkomende economieën in Azië te noemen, die zeer snel bleven groeien.

De groei van de Amerikaanse economie vertraagde in de tweede helft van 2006. De totale groei bedroeg nog altijd ruim 3%, maar de terugval in het aantal woningverkoop en het effect daarvan op de consumentenbestedingen in de Verenigde Staten had zijn weerslag op andere sectoren. Consumenten stelden grote aankopen zoals nieuwe auto's uit. Gezien de dalende olieprijs, de goed presterende vermogensmarkten en het hoge niveau van de bedrijfsinvesteringen zal de algehele groei van het BNP in 2007 echter waarschijnlijk een zachte landing maken en rond de 2,5% uitkomen.

Het bedrijfsklimaat was in 2006 zeer gunstig. In de geïndustrialiseerde landen groeide de industriële productie met gemiddeld 3,4%. Aangezien deze groei een belangrijke aanjager is van de vraag naar chemische producten profiteerden veel DSM-activiteiten van deze gunstige omstandigheden. De voedingsmiddelen- en drankensector profiteerde van een blijvende toename van de aandacht voor voedingskwaliteit en het gezondheidsbewustzijn. De groei van de automobielsector daarentegen bleef achter in de Verenigde Staten en Europa. De productie in deze regio's werd gedrukt door de opkomst van nieuwe lagekostenregio's. Al met al heeft de sector te maken met een aantal structurele en blijvende uitdagingen, zoals de druk op de import en de verschuiving van klanten naar lagekostenlanden. In 2006 was de groei in de farmasector gelijk aan de trendgroei. De sector zag zich blijvend geconfronteerd met concurrentie van generieke medicijnen en druk op de medicijnprijzen.

De grondstofprijzen waren veranderlijk, met een opmerkelijke daling van de prijs van ruwe olie in augustus en september. De daling kon worden verklaard door verschillende structurele factoren en ook door een aantal meer tijdelijke factoren zoals een scherpe daling in de langetermijnposities. Aan de vraagkant waren historisch hoge voorraadniveaus van ruwe olie en afgeleide producten te noteren, alsmede een lichte daling van de economische groei in de Verenigde Staten, die een onmiddellijk verlagend effect had op de wereldvraag naar olie. Desondanks lag de prijs van ruwe olie in 2006 op gemiddeld USD 65 per vat, een stijging van 20% ten opzichte van de gemiddelde prijs in 2005. Veel van onze businessgroepen moesten hard werken om de gestegen grondstofkosten door te berekenen aan de markt.

Verwachting 2007

Hoewel de groei in Azië wellicht een eventuele vertraging van de economische groei in de Verenigde Staten zal compenseren, zal de groei op wereldniveau naar verwachting enigszins achterblijven bij die van 2006. Gezien de verwachte daling van het BNP en de industriële vraag wereldwijd, zal de vraag naar chemische producten in 2007 lager zijn, maar nog steeds op een relatief goed niveau liggen. In de Europese Unie zal de productie van de chemische industrie naar verwachting 3,0% groeien.

Verslag van de Raad van Bestuur

Belangrijkste ontwikkelingen in 2006
Vision 2010 – Building on Strengths een jaar later
Marketing en *branding*
Inkoop
Veiligheid, gezondheid en milieu
Human resources
Onderzoek en ontwikkeling (R&D)
ICT
Corporate governance
Macro-economische ontwikkelingen
Financiële resultaten

Verslag van de Raad van Bestuur

Financiële resultaten

| Winst-en-verliesrekening | | |
|---|--------------|--------------|
| x € miljoen | 2006 | 2005 |
| Doorlopende activiteiten | | |
| Netto-omzet | 8.352 | 7.816 |
| Overige bedrijfsopbrengsten | 210 | 222 |
| Som der bedrijfsopbrengsten | 8.562 | 8.038 |
| Som der bedrijfslasten | (7.727) | (7.251) |
| Bedrijfsresultaat voor bijzondere posten | 835 | 787 |
| Nettofinancieringslasten | (81) | (70) |
| Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen | 1 | (2) |
| Belastingen | (199) | (168) |
| Belang van derden in resultaat | (5) | 7 |
| Nettowinst voor bijzondere posten | 551 | 554 |
| Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten | 0 | 9 |
| Nettoresultaat bijzondere posten | (4) | (36) |
| Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V. | 547 | 527 |

Netto-omzet

De netto-omzet uit doorlopende activiteiten was in 2006 met €8,4 miljard bijna 7% hoger dan in het voorgaande jaar. Autonome volumegroei zorgde voor een toename van de netto-omzet met 5%. De verkoopprijzen waren gemiddeld 2% hoger dan in 2005. Wisselkoersen, acquisities en desinvesteringen hadden per saldo een verwaarloosbaar effect op de omzet.

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten stegen ten opzichte van 2005 en kwamen uit op €7,7 miljard. De belangrijkste post daarvan, de kosten van grond- en hulpstoffen voor verkochte producten, gecorrigeerd voor acquisities en desinvesteringen, steeg met circa €300 miljoen. De totale autonome vaste kosten stegen licht.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat uit doorlopende activiteiten voor bijzondere posten steeg met €48 miljoen (6%), van €787 miljoen in 2005 naar €835 miljoen in 2006, vooral als gevolg van hogere verkoopvolumes. De EBITDA-marge (bedrijfsresultaat voor afschrijvingen als percentage van de netto-omzet) nam af van 16,4% in 2005 naar 15,3% in 2006.

Doordat de verkoopprijzen minder stegen dan de grondstofprijzen lag de gemiddelde marge (verkoopprijs per eenheid product minus variabele kosten) onder het niveau van 2005.

Nettowinst

De nettowinst steeg van €527 miljoen in 2005 naar €547 miljoen in 2006. Uitgedrukt als winst per gewoon aandeel steeg de nettowinst van €2,68 in 2005 naar €2,83 in 2006.

De nettofinancieringslasten (voor bijzondere posten) bedroegen in 2006 €81 miljoen, tegenover €70 miljoen in 2005. De toename was het saldo van een aantal factoren. De belangrijkste daarvan waren de gemiddeld hogere rentetarieven en bijzondere afwaarderingen van overige effecten. De gemiddelde nettoschuld was echter lager.

Het effectieve belastingpercentage in 2006 bedroeg 26% en lag daarmee 3 procentpunten hoger dan in 2005. De toename was een gevolg van een relatief kleiner aandeel van laagbelaste winstbestanddelen in het resultaat. Daarnaast werden alle nog uitstaande belastingaangiften in Nederland (over de jaren

1999 tot en met 2005) afgewikkeld in 2006.

De nettowinst uit doorlopende activiteiten voor bijzondere posten nam met €3 miljoen af tot €551 miljoen.

In 2006 werden boekwinsten behaald op de verkoop van DSM Minera in Chili, de verkoop van de locatie South Haven in de Verenigde Staten, de verkoop van de beeldschermcoating-activiteiten in de Verenigde Staten en Japan, de vrijval van een voorziening voor South Haven en de verkoop van Methanor (Nederland). Er werden voorzieningen gevormd voor de kosten van de beëindiging van de aspartaamactiviteiten, kosten met betrekking tot de sluiting van de productie-locatie in Landskrona (Zweden), herstructureringsactiviteiten bij DSM Pharmaceutical Products en een verliesgevend contract bij DSM Nutritional Products. Daarnaast boekte DSM een verlies op de beëindiging van de AMEL joint venture in de Verenigde Staten en rondde de onderneming een uitgestelde afwikkeling van pensioenrechten af.

Investerings en cashflow

De investeringen in immateriële en materiële vaste activa bedroegen in 2006 €457 miljoen en lagen daarmee vrijwel op hetzelfde niveau als de afschrijvingen. Verwacht wordt dat in 2007 het niveau van de investeringen, inclusief kleine acquisities en acquisities in de sfeer van *new business development*, boven het niveau van de afschrijvingen zal liggen. De middelen uit bedrijfsactiviteiten lagen met €630 miljoen op ongeveer 7,5% van de netto-omzet.



■ DSM in Sisseln / Zwitserland

Kasstroombegroting

| x € miljoen | 2006 | 2005 |
|--|------------|------------|
| Liquide middelen begin periode | 902 | 1.261 |
| Bedrijfsactiviteiten: | | |
| - Nettowinst plus afschrijvingen | 998 | 1.094 |
| - Wijziging in operationeel werkkapitaal | (4) | (119) |
| - Overige wijzigingen | (364) | (282) |
| Middelen uit bedrijfsactiviteiten | 630 | 693 |
| Investeringsactiviteiten: | | |
| - Investerings | (458) | (393) |
| - Acquisities van dochtermaatschappijen | (44) | (559) |
| - Verkoop van dochtermaatschappijen en activiteiten | 135 | 192 |
| - Overige verkopen | 30 | 30 |
| - Overige wijzigingen | (8) | (115) |
| Middelen aangewend voor investeringsactiviteiten | (345) | (845) |
| Uitgekeerd dividend | (213) | (183) |
| Kasstroom financieringsactiviteiten | (407) | (37) |
| Effecten van wijzigingen in de consolidatiekring en koersverschillen | (15) | 13 |
| Liquide middelen einde periode | 552 | 902 |

Verslag van de Raad van Bestuur

De nettoschuld bedroeg ultimo 2006 14% van het vermogen plus nettoschuld.

| Balansbeeld | | |
|-------------------------------|------------|------------|
| In % | 2006 | 2005 |
| Immateriële activa | 10 | 10 |
| Materiële vaste activa | 36 | 37 |
| Overige niet-vlottende activa | 15 | 12 |
| Liquide middelen | 5 | 9 |
| Overige vlottende activa | 34 | 32 |
| Totaal activa | 100 | 100 |
| Eigen vermogen | 58 | 55 |
| Voorzieningen | 3 | 4 |
| Langlopende schulden | 16 | 20 |
| Kortlopende schulden | 23 | 21 |
| Totaal passiva | 100 | 100 |

Het balanstotaal (totaal vermogen) bleef in 2006 gelijk en kwam ultimo jaar uit op €10,1 miljard (2005: €10,1 miljard). Het vermogen steeg met €287 miljoen ten opzichte van ultimo 2005; dit was vooral een gevolg van resultaatontwikkeling en actuariële baten, gedeeltelijk gecompenseerd door inkoop eigen aandelen, uitkering van dividend en koersverschillen. Het vermogen in procenten van het balanstotaal nam toe van 55% ultimo 2005 naar 58% ultimo 2006. De liquiditeitsratio (vlottende activa ten opzichte van kortlopende verplichtingen) daalde van 1,76 in 2005 naar 1,61 in 2006.

Het operationeel werkkapitaal was €86 miljoen lager dan in 2005. De liquide middelen namen af en kwamen uit op €552 miljoen.

Dividend

DSM streeft naar een stabiel en bij voorkeur stijgend dividend. Het dividend wordt bepaald als een percentage van de cashflow. Dit percentage ligt, behoudens onvoorziene omstandigheden, binnen een bandbreedte van 16 tot 20% van de nettowinst plus de afschrijvingen (beide voor bijzondere posten) minus het dividend toekomend aan houders van cumulatief preferente aandelen.

Per gewoon aandeel wordt over 2006 evenals vorig jaar een bedrag van €1,00 voorgesteld. Dit is 19% van de cashflow (nettowinst voor bijzondere posten (€551 miljoen) plus afschrijvingen (€440 miljoen) minus het dividend (€10 miljoen) toekomend aan houders van cumulatief preferente aandelen). Rekening houdend met het in augustus 2006 uitgekeerde interimdividend van €0,33 per gewoon aandeel, bedraagt het slotdividend €0,67 per gewoon aandeel.

De ex-dividend datum is 30 maart 2007.

Verwachting DSM voor 2007

De economische groei in Europa en Noord-Amerika zal in 2007 naar verwachting enigszins vertragen. Voor de opkomende economieën wordt wederom een uitbundige groei verwacht, vooral in Azië. De Amerikaanse dollar stond begin dit jaar op een koers die duidelijk beneden het gemiddelde van 2006 lag, terwijl de prijzen van grondstoffen en energie wat daalden, hoewel ze nog steeds op een zeer hoog niveau liggen en naar verwachting volatiel zullen blijven. Vooral de prijs van aardgas in Nederland is een reden tot zorg.

DSM krijgt dit jaar te maken met enkele bijzondere businessomstandigheden: enkele aantrekkelijke contracten die samenhangen met de acquisitie van Roche Vitamins (nu DSM Nutritional Products) lopen af, de concurrentie in het meer volwassen segment van de Nutrition-activiteiten neemt toe en omdat wij onze marktpositie willen verdedigen en verder versterken zal de marge-erosie wellicht sneller doorwerken dan de positieve effecten van nieuwe producten en formuleringen. DSM blijft niettemin vastbesloten om zijn inspanningen en de bijbehorende uitgaven op innovatiegebied verder te vergroten.

DSM verwacht dat 2007 wederom een jaar wordt van solide groei van de verkoopvolumes. Gezien de gevoeligheid voor valutakoersen, de hoge aardgasprijs in Nederland en de eerdergenoemde bijzondere businessomstandigheden verwacht DSM echter dat het bedrijfsresultaat in 2007 lager zal zijn dan in het recordjaar 2006, hoewel nog steeds op koers met de doelstellingen van *Vision 2010*.

