

Het nieuwe *career management*-proces werd in januari 2009 geïntroduceerd.

Heldere beloning van DSM-medewerkers op basis van hun prestaties is van cruciaal belang om de vereiste verandering te verwezenlijken. De beloningssystemen zullen worden aangepast aan de doelstellingen, te weten externe oriëntatie, ondernemerschap, creativiteit en *accountability*.

Verdere vergroting diversiteit

De intensivering van de inspanningen op het gebied van diversiteit werpt vruchten af. Nieuw aangenomen professionals hebben steeds vaker een andere dan de Nederlandse nationaliteit en zijn steeds vaker vrouw. In 2008 zijn de regionale wervingsactiviteiten door DSM verder versterkt, waardoor de onderneming in staat is vanuit de gehele wereld talent aan te trekken. Met het oog op de verwachte natuurlijke uitstroom van *executives* (pensionering) in de komende jaren werkt DSM aan versterking van de diversiteit van het hogere management, niet alleen in termen van geslacht en nationaliteit, maar ook in termen van leiderschapsstijl. DSM richt zich op het selecteren van leiders die een inspirerende leiderschapsstijl hebben waarmee de beoogde cultuuromslag wordt ondersteund.

DSM onderkent de noodzaak om niet alleen extern talent aan te trekken maar ook het reeds aanwezige talent in de hele onderneming te stimuleren. In 2008 werd een nieuw wereldwijd wervingssysteem opgezet dat medewerkers overal ter wereld toegang geeft tot informatie over alle DSM-vacatures wereldwijd. Dit zorgt voor meer transparantie met betrekking tot carrièremogelijkheden en zal ook leiden tot verdere internationalisering van het personeelsbestand.

Het percentage niet-Nederlanders onder de DSM-managers nam toe van 45% in 2007 tot 53% in 2008 en het percentage vrouwen in de managementgroep steeg van 17% naar 20%. DSM trok wereldwijd in totaal 486 toptalenten aan, waarvan 77% niet-Nederlands en 38% vrouwen.

De profilering van DSM in de academische wereld is ook in 2008 voortgezet door verdere versterking van de strategische samenwerking met universiteiten en vooraanstaande *business schools* in Europa. Er wordt nu ook een begin gemaakt met samenwerking met academische instellingen in zowel China als de Verenigde Staten met de bedoeling deze relaties verder te versterken in 2009. Al deze activiteiten zijn erop gericht de talentpijplijn goed gevuld te houden en er zo voor te zorgen dat DSM beschikt over de mensen die nodig zijn om zijn positie als een van de pioniers in de *Life Sciences* en *Materials Sciences*-sectoren te behouden.

Corporate services

DSM kent een gedecentraliseerde organisatiestructuur die is opgebouwd rond businessgroepen. De onderneming heeft verder een aantal gemeenschappelijke serviceafdelingen, terwijl de Raad van Bestuur en de businessgroepen op concernniveau worden ondersteund door een aantal stafafdelingen.

ICT

DSM's ICT-initiatieven hebben in de afgelopen jaren geleid tot een 'ICT-landschap' voor de ondersteuning van de wereldwijde activiteiten dat aan hoge standaarden voldoet en goede prestaties neerzet. Naast de bestaande programma's zijn de ICT-teams nu bezig een aantal nieuwe initiatieven op te starten om de samenwerking en communicatie tussen interne en externe partijen te versterken. Verder zijn er programma's gestart ter ondersteuning van *Customer Relationship Management* en *Sales Force Automation* en om het energiegebruik te verminderen.

Inkoop

De in 2006 nieuw opgezette wereldwijde DSM-inkooporganisatie leidde tot een verbeterde *total cost of ownership* en daarmee tot een groter concurrentievoordeel. In 2008 vond een verdere professionalisering van de inkoopactiviteiten plaats. Het inkoopvolume en de competenties op het gebied van inkoop werden ten volle benut. De uitvoering van de inkoopstrategie van DSM wordt ondersteund door gestandaardiseerde processen en systemen. DSM Purchasing realiseerde zijn doelstellingen voor 2008. Belangrijke onderwerpen waren risicomanagement (leverzekerheid), verdere afstemming van de activiteiten op de behoeften van de business en verdere ontwikkeling van relaties met leveranciers. Andere aandachtsgebieden waren *business intelligence* en innovatie.

Gedragscode

DSM Purchasing heeft de *Supplier Code of Conduct* voor leveranciers verder geïmplementeerd. De code stelt leveranciers in staat te voldoen aan de hoge duurzaamheids-eisen die DSM stelt. De code stelt minimumeisen gerelateerd aan DSM's concernwaarden op het gebied van *Triple P* (*People, Planet, Profit*). De code is een van de onderdelen van het uitgebreide programma dat is ontwikkeld om duurzaamheid te verankeren in alle processen en procedures aan de leverancierskant. Eind 2008 hadden meer dan 760 leveranciers de code ondertekend; deze vertegenwoordigen 67% van DSM's inkoopuitgaven. De overige doelstellingen van het programma, het uitvoeren van 44 zelfonderzoekenquêtes en 22 duurzaamheidsaudits bij leveranciers, werden

ruimschoots gehaald. Leveranciers houden zich goed aan de code en dragen bovendien steeds meer bij aan het vervangen van grondstoffen op oliebasis door grondstoffen uit hernieuwbare bronnen. In het inkoopgebied *Energy and Indirect* zijn *best practices* ontwikkeld op het gebied van groene energie en efficiënter energietransport die bijdragen aan de duurzaamheidsinspanningen van DSM.

REACH in de leveringsketen

REACH, de nieuwe Europese regelgeving voor het registreren, evalueren, autoriseren en beperken van chemische stoffen, eist dat alle stoffen die in de Europese Unie worden geproduceerd of geïmporteerd in hoeveelheden van meer dan een ton per jaar worden geregistreerd. Grondstoffen die door DSM worden gebruikt moeten worden voorgeregistreerd door de partners hogerop in de leveringsketen. Hiervoor voerde DSM in 2008 een uitgebreid programma uit, waarbij voor bijna 5.000 stoffen de voorregistraties werden bevestigd door de leveranciers.

Marketing en product branding

DSM heeft een intern adviesteam dat is gespecialiseerd in het versnellen van de commercialisering van innovaties. Dit moet bijdragen aan de versterking, optimalisatie en versnelling van de marktintroductie van producten. Verder gaat het team strategieën ontwikkelen voor het verkorten van de *time-to-market* en het ontwerpen van innovatieve businessmodellen.

In alle clusters worden de projectteams van innovatieprojecten gecoacht door speciaal aangestelde marketing-specialisten. Dit heeft in 2008 geresulteerd in een aantal versnelde productintroducties.

Externe erkenning

DSM en zijn businessgroepen hebben allerlei onderscheidingen en andere blijken van erkenning gekregen van klanten, leveranciers, de academische wereld, niet-gouvernementele organisaties en handelsorganisaties. In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de externe erkenning die DSM ten deel is gevallen en van de onderscheidingen die DSM aan anderen heeft toegekend.

DSM Engineering Plastics kreeg van Frost & Sullivan de European Process Enhanced Engineering Plastics Excellence in Technology Award voor Stanyl® Super Flow. De Minister van Economische Zaken van de Duitse deelstaat Hessen reikte de Innovation Award uit aan Hoffmann ACE en DSM Dyneema voor hun innovatieve en milieubewuste derde-generatie lichtgewicht pallet-netsysteem voor luchtvrachtvervoer.

De vitaminefabriek van DSM in het Verenigd Koninkrijk werd gecertificeerd volgens de Carbon Trust Standard, 's werelds eerste accreditatieprogramma waarmee bedrijven de koolstofvoetafdruk van hun activiteiten kunnen meten en hun energiebeheer kunnen laten analyseren door onafhankelijke specialisten. De Carbon Trust Standard wordt verleend door The Carbon Trust, een in 2001 door de Britse regering opgerichte onafhankelijke organisatie met het doel om de ontwikkeling in de richting van een economie met lage koolstofuitstoot te versnellen door met organisaties samen te werken aan het verminderen van de koolstofuitstoot en het ontwikkelen van commerciële technologieën met lage koolstofuitstoot.

DSM Nutritional Products en het Wereldvoedselprogramma (WFP) van de Verenigde Naties hebben de ICIS Innovation Award for Best Business Innovation voor 2008 gewonnen met hun MixMe™ micronutriëntenpoeder. De Decovery™-familie decoratieve coatings met een hoog vastestofgehalte van DSM NeoResins+ werd genomineerd voor de ICIS Innovation Award voor het meest innovatieve project op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

TensGuard™, het door DSM geproduceerde ingrediënt op basis van lactotripeptide dat helpt de bloeddruk te regelen, is in 2008 op de beurs Health Ingredients Europe onderscheiden met de gouden medaille voor het meest innovatieve nieuwe gezondheidsingrediënt. DSM Nutritional Products kreeg de Innov'Space prijs van Salon des Productions Animales, een internationale handelsbeurs voor vee en gevogelte, voor de iCheck™ Egg, waarmee de kleur van eierdooiers en eiproducten snel kan worden gecontroleerd.

Met Palapreg® Premium, een nieuw harssysteem voor externe toepassingen in de auto-industrie, heeft DSM Composite Resins de milieuprijs van de AVK Innovation Awards gewonnen. Verder werd DSM Composite Resins op de International China Composites Expo in Shanghai (China) onderscheiden voor de beste innovatie op het gebied van composietharsmaterialen.

Aan DSM Food Specialties werd de Ringier Technology Award, een prestigieuze onderscheiding binnen de voedingsmiddelen- en drankenindustrie in China, toegekend voor het product Brewers Clarex®. De businessgroep won ook de Food Product Design Scientific Excellence Award van SupplySide West voor PreventASe®.