

Risicomanagement

Verantwoordelijkheid

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.

Rapportagestructuur

In dit jaarverslag is de rapportage over risicomanagement op de volgende wijze opgebouwd:

- Hieronder beschrijft de Raad van Bestuur de belangrijkste risico's en maatregelen met betrekking tot de realisatie van de doelstellingen van *Vision 2010*. Ook wordt beschreven hoe het risicomanagementsysteem wordt gebruikt om uitspraken te doen over het functioneren van het interne systeem van controle van de financiële rapportage (*In Control*-verklaring).
- In de paragraaf over risicomanagement (pagina 94) van het hoofdstuk over Corporate governance, risicomanagement, financieel beleid en daaraan verwante functies wordt een algemene beschrijving gegeven van het risicomanagementsysteem, de belangrijkste aanpassingen van het systeem en risico's die relevant zijn voor de onderneming.
- Informatie over financiële risico's is te vinden in de jaarrekening op pagina 142.
- Op de dag waarop dit verslag wordt gepubliceerd, wordt op de internetsite van DSM een geactualiseerde volledige beschrijving van DSM's risicomanagementsysteem gepubliceerd, samen met een uitgebreidere beschrijving van relevante risico's. De beschrijvingen staan op de risicomanagement-pagina's van het onderdeel Governance op DSM's website (www.dsm.com) en dienen te worden beschouwd als een integraal onderdeel van DSM's rapportage over risicomanagement in het jaar 2008.

Belangrijkste risico's

Als onderdeel van de jaarlijkse risicomanagementkalender heeft de Raad van Bestuur de *Corporate Risk Assessment* geactualiseerd. Hiervoor werd de lijst van risico's van het voorgaande jaar geanalyseerd en aangevuld met informatie uit externe en interne risicorapporten, gebeurtenissen en gezichtspunten en informatie uit andere bronnen. Voor deze risico's werd een rangorde opgesteld en werden maatregelen geformuleerd door de Raad van Bestuur. De uitkomst van

de beoordeling werd getoetst aan interne risicorapporten. De belangrijkste risico's en maatregelen worden hier gerapporteerd.

- De impact van de wereldwijde financiële crisis en economische teruggang wordt gezien als een van de belangrijkste risico's voor de resterende *Vision 2010*-periode. Vooral de eindmarkten voor de meeste *Materials Sciences*-activiteiten hebben een ongekende teruggang laten zien, waarvan de diepte en de duur nog zeer moeilijk te voorspellen zijn. Hoewel de opkomende economieën minder hard getroffen zijn, zijn ook hun groeicijfers gedaald tot beneden de eerder verwachte niveaus en zijn de vooruitzichten omgeven door meer onzekerheden dan voorheen. De financiële crisis maakt het voor bedrijven moeilijker en duurder om aan geld te komen. De pensioenreserves zijn gekrompen als gevolg van de aandelenkoersontwikkelingen; dit zal naar verwachting een aanzienlijk *non-cash* effect op de EBIT hebben in 2009 ten opzichte van 2008. DSM's antwoord op de financiële en economische teruggang dekt alle bovengenoemde aspecten en wordt gecoördineerd door een speciaal voor dit doel nieuw geformeerd team op concernniveau dat samenwerkt met de voltallige Raad van Bestuur en de DSM *Leadership Council*. Dit antwoord omvat kostenbesparende maatregelen, reductie van investeringsprogramma's en een extra focus op het beheer van kasstromen en debiteuren. Er wordt echter ook gekeken naar kansen, en veelbelovende innovatie-initiatieven worden zoveel mogelijk gespaard om groeikansen voor de toekomst veilig te stellen.

Andere belangrijke risico's zijn de volgende:

- Desinvesteringen en acquisities. DSM beschikt over beproefde methoden voor het succesvol uitvoeren van deze processen. Er bestaat echter altijd het risico dat zich geen geschikte kandidaten voordoen tegen aanvaardbare condities. Dit risico is toegenomen als gevolg van de financiële crisis.
- Prijsfluctuaties (en verminderde leverzekerheid) van grondstoffen en energie. DSM beschikt over een pakket maatregelen ter afdekking van dit risico. Deze maatregelen worden momenteel geanalyseerd en er wordt extra aandacht besteed aan situaties waarin sprake is van slechts één leverancier. Extreme volatiliteit kan echter altijd leiden tot onvermijdelijke verliezen en de stabiliteit van leveranciers kan worden aangetast door de crisis.
- Verslechterende marktomstandigheden en/of commoditisering van het bestaande productaanbod. Dit risico kan door de wereldwijde teruggang toenemen in verband met de wereldwijd lagere bezettingsgraden. DSM

blijft dit risico bestrijden door middel van innovatie en productdifferentiatie, maar daarnaast ook door inkoop uit lagekostenlanden, kostenbesparingen en maatregelen voor procesverbetering.

- Het vermogen om innovatie-inspanningen om te zetten in winstgevende activiteiten. DSM beschikt over een systeem voor een scherp beheer van de innovatieportfolio en heeft *best-practice* oplossingen geïmplementeerd voor het ontwikkelen en introduceren van nieuwe producten. Toch blijven er onzekerheden met betrekking tot het uiteindelijke succes van nieuwe producten en toepassingen, vooral in de huidige economische omstandigheden die voor sommige klanten van DSM aanleiding zouden kunnen zijn om hun prioriteiten bij andere behoeften te leggen.
- Personeel, organisatie en cultuur. Het vermogen om de juiste mensen aan te trekken en te behouden en om een cultuur te creëren die wordt gekenmerkt door zowel ondernemerszin als verantwoordelijkheidszin is een belangrijke voorwaarde voor de vervulling van de *Vision 2010*-doelstellingen. In het verslagjaar werden nieuwe praktijken geïmplementeerd op het gebied van personeelswerving, *management development* en leerpraktijken. Er werden organisatieveranderingen in gang gezet en programma's geïnitieerd ter ondersteuning van de gewenste ondernemersgeest en cultuurverandering. Toch blijft dit risico een kritische succesfactor voor de implementatie van DSM's strategie.

Het functioneren van het risicomanagementsysteem

De implementatie van de *Corporate Requirements*, die fungeren als gemeenschappelijke beheersmaatregelen voor de belangrijkste algemeen voorkomende risico's, werd voortgezet in die businessgroepen die van de Raad van Bestuur toestemming hadden gekregen de implementatie deels uit te stellen tot na 1 januari 2008, de datum waarop de implementatie afgerond moest zijn. In deze bedrijfsonderdelen werd veel aandacht geschonken aan de implementatie van tijdelijke beheersmaatregelen voor zover deze nodig waren.

Alle businessgroepen en de belangrijkste operationele service-afdelingen hebben een Audit-commissie die, onder leiding van de directeur, jaarlijks risicomanagementplannen opstelt en de implementatie daarvan bewaakt en op regelmatige basis risicomanagementvraagstukken beoordeelt. Belangrijke aangelegenheden op het gebied van risicomanagement, zoals de uitslag van *corporate audits* en *business risk assessments* en het falen van materiële risicobeheersmaatregelen of de aanwezigheid van zwakke plekken daarin werden besproken met het lid van de Raad van Bestuur met speciale verantwoordelijkheid voor het betreffende cluster.

Er werd continu informatie verzameld over het functioneren van het systeem. De businessgroepen zagen toe op naleving van de *Corporate Requirements* en op *follow-up* van maatregelen naar aanleiding van risicobeoordelingen; ze gingen na in hoeverre hun interne beheersmaatregelen effectief waren en rapporteerden en onderzochten incidenten. De controllers van de businessgroepen bevestigden door middel van een ondertekende verklaring dat de kwartaalcijfers in overeenstemming met de interne regels voor financiële administratie en rapportage waren opgesteld. De afdeling Corporate Operational Audit voerde onafhankelijke audits uit om na te gaan in hoeverre de genomen maatregelen ter beheersing van risico's effectief waren; dit gebeurde volgens een programma dat in overleg met de Audit-commissie van de Raad van Commissarissen is opgesteld.

De aldus verzamelde informatie werd gebruikt om verbeteringen aan te brengen in het risicomanagementsysteem zoals beschreven op pagina 94, terwijl er in het geval van ernstige bevindingen onmiddellijk maatregelen werden getroffen.

Samen met de jaarcijfers rapporteerden alle businessgroepen, stafafdelingen en service-afdelingen in hun *Letter of Representation* alle materiële risico's of incidenten met betrekking tot bedrijfsactiviteiten, verslaglegging en *compliance* over het afgelopen jaar. De afdeling Corporate Risk Management consolideerde de gerapporteerde risico's en incidenten en vergeleek ze met de uitkomst van concernaudits.

Deze gegevens werden gebruikt om zwakke punten bloot te leggen en aanbevelingen te doen voor versterking van het risicomanagementsysteem. De gerapporteerde risico's werden ook vergeleken met de uitkomst van de *Corporate Risk Assessment*, en op basis van deze vergelijking werd het uiteindelijke overzicht van belangrijkste risico's en de naar aanleiding daarvan genomen beheersmaatregelen opgesteld. De voornaamste risico's werden op 16 februari 2009 besproken met de Audit-commissie van de Raad van Commissarissen.

Verklaringen van de Raad van Bestuur

Op basis van het bovenstaande en in overeenstemming met *best practice*-bepaling II.1.4 van de Nederlandse corporate governance code van december 2003, rekening houdend met de aanbeveling voor de toepassing daarvan die de Monitoring Commissie Corporate Governance Code heeft gedaan, verklaart de Raad van Bestuur dat het interne systeem voor controle van de financiële verslaglegging een redelijke mate van zekerheid verschaft dat de financiële verslaglegging geen materiële onjuistheden bevat, en

verklaart zij tevens dat het interne controlesysteem in het verslagjaar 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 kunnen voorkomen.

Gezien al het bovenstaande verklaart de Raad van Bestuur dat, voor zover haar bekend, de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, verplichtingen, financiële positie en het resultaat van de onderneming en dat het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de positie per balansdatum en de ontwikkeling en resultaten van de activiteiten gedurende het verslagjaar, samen met een beschrijving van de wezenlijke risico's en onzekerheden waarmee de onderneming wordt geconfronteerd.

Macro-economische omgeving

Macro-economische omgeving in 2008

De financiële en economische crisis had in 2008 ernstige gevolgen voor de economische bedrijvigheid en bracht tegen het einde van het jaar de economieën van de ontwikkelde landen in een recessie. In 2008 groeide de wereldeconomie toch nog met 2,4%, een lagere groei dan de 3,8% in 2007. De economie in de Verenigde Staten werd door de hypotheekcrisis en de daaropvolgende financiële crisis veel dieper geraakt dan verwacht. De groei van het BNP van de Verenigde Staten vertraagde tot 1,2%; in 2007 was dat nog 2,0%. De Amerikaanse overheid greep in met zware maatregelen en de Federal Reserve verlaagde de rentetarieven om de economie een impuls te geven. De effecten werden tenietgedaan door stijgende werkloosheid, een hogere spaarquote en lagere investeringsniveaus. De Amerikaanse economie zal zich naar verwachting enigszins herstellen tegen het einde van 2009, maar toch krimpen met ruim 1% gedurende het jaar.

Ook de Aziatische economieën kunnen zich niet onttrekken aan de wereldwijde economische teruggang. China wist in 2008 een groei van 9,3% te behalen, gevolgd door India met 6,9%. De Chinese export kreeg in het laatste kwartaal van

2008 zware klappen, maar het door de regering gesponsorde investeringsprogramma zal naar verwachting de economie vanaf het derde kwartaal van 2009 een impuls geven.

De economische activiteit in China was aan het einde van het jaar zeer zwak; de activiteit van de productie-industrie kromp in recordtempo, de werkgelegenheid daalde voor de vijfde achtereenvolgende maand en de hoeveelheid werk in voorraad daalde scherper dan ooit. De groei van het BNP in China zou in 2009 kunnen dalen tot 5 à 7,5%. Ook in India zal de groei van het BNP minder worden en volgens de laatste verwachtingen uitkomen tussen 5,5 en 6,5%. De Japanse economie blijft zwak, vooral als gevolg van de sterke Yen, lagere exporten en een zwakke binnenlandse vraag.

De Europese economie is in een ernstige recessie beland, met toenemende werkloosheid, overheidsinterventies en slinkende orderportefeuilles. De productiesector in de Eurozone heeft een sterke terugslag doorgemaakt.

De grondstofprijzen bereikten in 2008 historische hoogten, waardoor de inflatie wereldwijd opliep. Maar in slechts vijf maanden kelderde de olieprijs van bijna USD 150 tot minder dan USD 40 per vat aan het einde van het jaar.

Macro-economische vooruitzichten voor 2009

De economie van de Verenigde Staten en de wereldeconomie staan voor een zware recessie. Eind 2008 gingen vrijwel alle economische indicatoren scherp omlaag, en daarin zal waarschijnlijk tot minstens halverwege 2009 geen verandering komen. Veel Europese landen volgden in 2008 de Verenigde Staten in een economische neergang. Tegelijkertijd hapert de groei in de meeste opkomende markten. De algehele economische consensus is dat er grote risico's bestaan op een verdere verslechtering van de wereldeconomie, ondanks alle door de overheden geleide fiscale stimuleringsmaatregelen en kapitaalinjecties, die in de geschiedenis hun weerga niet kennen. In geen enkele economie zal de groei uitkomen boven die van 2008. De groei van het wereld-BNP zal volgens economen tussen -0,5 en 0,4% liggen, waarbij de economieën van de Verenigde Staten en Europa een krimp van ruim 1% te zien zullen geven en Azië een groei van 2 tot 3%. Al met al wordt 2009 een jaar van grote onzekerheid en vele verrassingen.