

Corporate governance, risicomanagement, financieel beleid en daaraan verwante functies

Organisatie

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

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

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

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

DSM heeft een decentrale organisatie, bestaande uit businessgroepen die binnen hun eigen werkgebied verantwoordelijk zijn voor de belangrijkste bedrijfsfuncties op de korte en lange termijn. Dit waarborgt dat DSM flexibel, efficiënt en snel reageert op veranderende markt-omstandigheden. Op concernniveau worden de Raad van Bestuur en de businessgroepen ondersteund door een aantal stafafdelingen. Onderlinge productleveringen en de diensten van een aantal gemeenschappelijke serviceafdelingen en onderzoekafdelingen worden door de businessgroepen gecontracteerd tegen marktconforme tarieven.

Nederlandse corporate governance code

DSM onderschrijft de Nederlandse corporate governance code (Code Tabaksblat) en past alle 113 bepalingen toe, op één bepaling na. De enige uitzondering betreft *Best Practice* III.5.11, welke stipuleert dat het voorzitterschap van de remuneratiecommissie niet vervuld dient te worden door de voorzitter van de Raad van Commissarissen. DSM beschouwt beloning als een integraal onderdeel van het benoemings- en retentiebeleid en dus van het *human resource management*-beleid voor het topmanagement van de onderneming. DSM acht het daarom wenselijk dat de voorzitter van de Raad van Commissarissen rechtstreeks betrokken is bij de voorbereiding van besluiten die genomen worden door de voltallige Raad, ook met het oog op de rol van de voorzitter van de Raad van Commissarissen tegenover de Raad van Bestuur. Deze uitzondering op de code is besproken door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2005, waarbij geen bezwaren naar voren werden gebracht.

Met betrekking tot *Best Practice*-bepaling II.1.7 dient te worden vermeld dat de heer Nico Gerardu, lid van de Raad van Bestuur, in de loop van 2007 de functie van voorzitter van de Raad van Commissarissen van een beursgenoteerde onderneming op zich nam (zie hoofdstuk Personalia). Dit is een tijdelijke situatie in afwachting van de benoeming van een opvolger als voorzitter van de Raad van Commissarissen van deze beursgenoteerde onderneming.

Met betrekking tot de benoeming van leden van de Raad van Bestuur voor een periode van ten hoogste vier jaar (*Best Practice* II.1.1) dient te worden opgemerkt dat DSM zich al sinds de introductie van de Nederlandse corporate governance code in 2004 aan deze *Best Practice* houdt. Aangezien DSM afspraken die zijn gemaakt vóór de invoering van genoemde code wenst te respecteren, blijft de benoeming van twee huidige leden van de Raad van Bestuur voor onbepaalde tijd gelden.

Met betrekking tot de Nederlandse corporate governance code dient te worden opgemerkt dat iedere substantiële wijziging in de *corporate governance*-structuur van de onderneming en in de mate waarin de onderneming de code naleeft dient te worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ter bespreking als apart agendapunt.

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

DSM heeft kennis genomen van de aangepaste Nederlandse corporate governance code zoals gepubliceerd op 10 december 2008. In zijn jaarverslag over 2009 zal DSM een hoofdstuk opnemen over de mate waarin de onderneming deze aangepaste code naleeft. Dit hoofdstuk zal worden voorgelegd aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2010 ter bespreking als apart agendapunt. In 2009 zal DSM de code bestuderen en de aangepaste principes en *best practices* implementeren voor zover van toepassing.

Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Op 26 maart 2008 werd de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden. De agenda was grotendeels gelijk aan die van voorgaande jaren. Een bijzonder punt op de agenda was het besluit om het jaarverslag en de jaarrekening voor 2008 en daaropvolgende jaren op te stellen in het Engels. Alle voorgestelde besluiten werden aangenomen.

Besturingsmodel

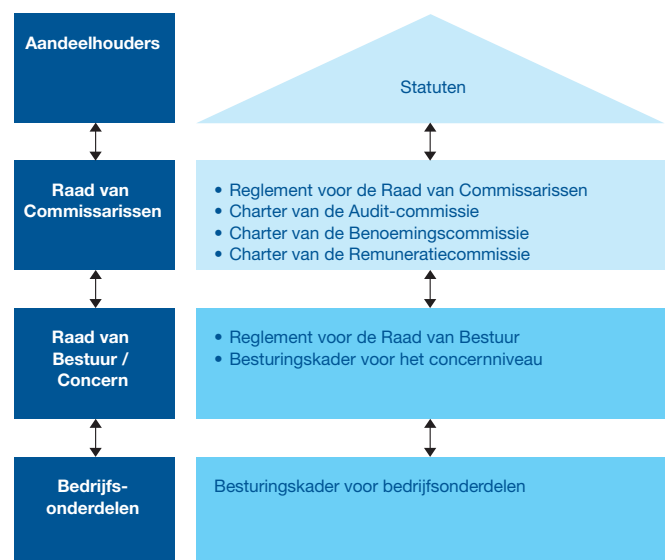
Het besturingsmodel van DSM bleef in 2008 ongewijzigd nadat het in 2006 was aangepast aan de strategie *Vision 2010*. De businessgroepen vormen de voornaamste bouwstenen van de organisatie; zij zijn integraal verantwoordelijk voor hun activiteiten op de korte en lange termijn en hebben de beschikking over alle bedrijfsfuncties die essentieel zijn voor het succes daarvan. Om de selectieve bundeling van expertise en implementatie-capaciteiten op het gebied van marktbenadering, producten en technologieën te vergemakkelijken zijn de businessgroepen die op deze gebieden de grootste overeenkomsten vertonen gegroepeerd in clusters. De businessgroepen in een bepaald cluster rapporteren aan een lid van de Raad van Bestuur. Dit bestuurslid is verantwoordelijk voor het managen van de synergie binnen het cluster. Om de onafhankelijkheid van het financieel bestuur voldoende veilig te stellen is ervoor gezorgd dat de Chief Financial Officer geen businessgroepen heeft die aan hem rapporteren.

Het besturingskader voor het concernniveau beschrijft de relaties tussen de bovengenoemde voornaamste bouwstenen van de organisatie en de geografische en functionele aansturing daarvan. Het kader beschrijft tevens de belangrijkste processen (inclusief besluitvormingsprocessen), verantwoordelijkheden en 'spelregels' op het niveau van de Raad

van Bestuur en de concernstaven en omvat ook de *governance*-relaties met de naasthogere niveaus (Raad van Commissarissen / aandeelhouders) en de bedrijfsonderdelen.

In 2008 is het besturingsmodel aangepast aan de overgang van vier naar vijf clusters per 1 januari 2008. De huidige vijf clusters zijn Nutrition, Pharma, Performance Materials, Polymer Intermediates en Base Chemicals and Materials. De nieuwe indeling vond plaats om de geplande desinvestering van activiteiten in het cluster Base Chemicals and Materials te vergemakkelijken.

DSM's algehele besturingsmodel is in onderstaande figuur weergegeven samen met de belangrijkste besturings-elementen en regels per niveau.



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

Voor de duidelijkheid volgt hier een korte samenvatting van de belangrijkste aspecten van het besturingskader op het niveau van de Raad van Bestuur en de concernstaven en op operationeel niveau:

- De Raad van Bestuur handelt volgens het Reglement voor de Raad van Bestuur.
- Daarnaast handelen de Raad van Bestuur en de concernstaven en -services in overeenstemming met het besturingskader voor het concernniveau. Dit houdt onder meer in dat zij zich houden aan de DSM *Values* en relevante concernbeleidslijnen en *Corporate Requirements*, en de strategische richting en doelstellingen van de onderneming bepalen in de *Corporate Strategy Dialogue* (CSD). Het

Corporate governance, risicomanagement, financieel beleid en daaraan verwante functies

kader definieert tevens de rollen van de clusters, concern-stafafdelingen, business-ondersteunende functies op basis van gedeelde competenties, de besturingsfunctie voor China, het DSM Innovation Center en de charters van de verschillende bestuurslichamen. Samen beschrijven deze de basisorganisatiestructuur en de verdeling van verantwoordelijkheden tussen de Raad van Bestuur, de concernstaven en centrale functies en de businessgroepen en clusters.

- De bedrijfsonderdelen voeren hun activiteiten uit binnen de parameters van het besturingskader voor bedrijfsonderdelen. Dit houdt onder meer in dat de bedrijfs-onderdelen voor het bepalen van hun strategie en doelstellingen gebruikmaken van het *Business Strategy Dialogue*-proces, waarin verschillende scenario's en bijbehorende risicoprofielen worden onderzocht. Het model gebiedt verder dat de uitvoering van de strategie dient te geschieden in overeenstemming met concernbeleidslijnen en meerjarenplannen in verschillende functionele gebieden en onder naleving van de *Corporate Requirements*. Wanneer de situatie daarom vraagt worden de *Corporate Requirements* uitgebreid met zogeheten *Corporate Directives* (bijvoorbeeld een reisverbod om veiligheidsredenen).

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

Risicomanagementsysteem

De belangrijkste risico's en het functioneren van het risicomanagementsysteem worden onderstaand beschreven. Hier wordt een algemene beschrijving gegeven van het systeem en de ontwikkelingen met betrekking tot dit systeem. Een volledige beschrijving van het risicomanagementsysteem van DSM is te vinden op de internetsite van DSM (www.dsm.com, onderdeel Governance).

Het risicomanagementsysteem van DSM is gebaseerd op het COSO-ERM model. Het is erop gericht het risicomanagementproces maximaal te integreren in de reguliere bedrijfsprocessen. Het omvat instrumenten voor risicobeoordeling, beheersmaatregelen voor veel voorkomende risico's binnen de onderneming en bewakings- en rapportageprocedures en -systemen. De interne beheersmaatregelen voor de goederen- en geldstromen zijn 'ingebouwd' in de gestandaardiseerde bedrijfsprocessen en er zijn instrumenten ontwikkeld om de uitvoering ervan te ondersteunen en de effectiviteit ervan in de praktijk te meten. Zodoende kan op efficiënte wijze een hoog niveau van *internal control* worden bereikt.

Het risicomanagementsysteem wordt regelmatig aangepast en geoptimaliseerd op basis van interne en externe ontwikkelingen en de resultaten van de diverse monitoring-activiteiten zoals hierboven beschreven. De belangrijkste ontwikkelingen worden hieronder beschreven.

DSM's groei, diversiteitsbeleid en acquisities leiden tot een grotere instroom van hoger management van buiten de onderneming. Om ervoor te zorgen dat deze managers vertrouwd zijn met de DSM *Values* en met DSM's besturings-systeem en risicomanagementsysteem is een *Corporate Directive* opgesteld waarin wordt bepaald dat zij kennis moeten nemen van een aantal belangrijke documenten en deze met hun leidinggevende moeten bespreken.

Om nieuwe managers op betere wijze te laten kennis maken met het risicomanagementsysteem is een *e-learning*-module ontwikkeld waarbij gebruik wordt gemaakt van het intranet. De trainingsactiviteiten op het gebied van risicomanagement werden in 2008 aanzienlijk uitgebreid, onder meer om specifieke doelgroepen te bereiken zoals risicomangers en lijnmanagers in China en *business controllers*. Er is nu ook een Chinese versie beschikbaar van de *Corporate Requirements*.

Gedurende het verslagjaar werd voor een aantal gebieden onderkend dat het risicoprofiel was toegenomen of dat de bestaande processen voor risicomanagement en controle zwakke punten vertoonden. Deze gebieden omvatten onder meer de beveiliging van betalingsprocessen, het afdekken van *commodities*, bescherming tegen productaansprakelijkheid en bescherming tegen het verlies van intellectuele eigendom. Op deze gebieden werden maatregelen genomen om het risicomanagementsysteem te verbeteren.

Risico's

De risico's die als potentieel belangrijk zijn aangemerkt, staan vermeld in het volgende overzicht. Op de website van DSM (www.dsm.com) wordt de aard van al deze risico's beschreven. Bovendien wordt in de jaarrekening op pagina 142 informatie verschaft over financiële risico's. De belangrijkste risico's zijn hieronder voorzien van een asterisk.

Generieke risico's

- Mondiale financiële en economische ontwikkelingen*
- Algemene marktomstandigheden en commoditisering*
- Politieke risico's
- Valutarisico's en renterisico's
- Risico's van derivaten die voor afdekkingsdoeleinden worden gebruikt

Strategische risico's

- Desinvesteringen*, acquisities* en joint ventures
- Innovatie (nieuwe markten, producten en technologieën)*
- Personeel, organisatie en cultuur*

Specifieke risico's

- Reputatierisico's
- Klantrisico's
- Risico's ten aanzien van productieprocessen
- Risico's ten aanzien van prijs en beschikbaarheid van grondstoffen en energie*
- Productaansprakelijkheidsrisico's
- Niet-verzekerbare risico's
- ICT-risico's
- Risico's ten aanzien van bescherming van intellectuele eigendom
- Projectrisico's
- Financiële risico's
- Pensioenrisico's
- Falende interne controle

Zie www.dsm.com, onderdeel Governance.

Voor het beheersen van alle genoemde risico's zijn strategieën bepaald en controlemaatregelen getroffen als onderdeel van het risicomanagement. Niettemin houden deze risico's een mate van onzekerheid in waardoor de werkelijke resultaten kunnen afwijken van prognoses. Verder kunnen er risico's zijn die de onderneming nog niet volledig heeft kunnen beoordelen en die momenteel van 'ondergeschikt' belang worden geacht, maar die later van wezenlijke invloed op de resultaten van de onderneming kunnen blijken te zijn. Het

systeem voor risicomanagement en interne controle van de onderneming is zodanig ingericht dat dit soort ontwikkelingen tijdig wordt onderkend en aangepakt, maar dit kan vanzelfsprekend nimmer met totale zekerheid gebeuren.

Financieel beleid

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

Een van de kerndoelstellingen van *Vision 2010* is het behalen van een *cash flow return on investment* (CFROI) die ten minste 100 basispunten hoger is dan de *weighted average cost of capital* (WACC). DSM streeft tevens naar een nettoschuldpositie tussen 30% en 40% van het groepsvermogen plus nettoschuld, onder normale omstandigheden (momenteel is de doelstelling om beneden 30% te blijven), en een bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen (EBITDA) van ten minste 8,5 keer het saldo van financiële baten en lasten. Dit onderstreept het streven van DSM om zijn langetermijn 'single-A' kredietwaardigheidsrating te behouden.

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

DSM streeft ernaar een stabiel en bij voorkeur stijgend dividend te bieden. Om verwatering van de winst per aandeel als gevolg van uitoefening van opties door management en personeel te voorkomen, koopt DSM eigen aandelen in voor zover dit wenselijk is en tegen een redelijke prijs gerealiseerd kan worden.

Corporate governance, risicomanagement, financieel beleid en daaraan verwante functies

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

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

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

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

De fiscale functie heeft als taak om de positie van de onderneming met betrekking tot belastingen te managen. Deze taak omvat het verzorgen of beoordelen van de belangrijkste belastingaangiften en het beoordelen van acquisities, desinvesteringen en liquidatie van bedrijfs-onderdelen en/of joint ventures, evenals herstructurerings-programma's en reorganisaties. Verdere taken van deze functie zijn het beoordelen van de fiscale consequenties van grensoverschrijdende activiteiten tussen bedrijfs-onderdelen zoals interne verrekenprijzen, grensoverschrijdende activiteiten die leiden tot het op enigerlei wijze vestigen in het buitenland en wijzigingen in het aandeelhoudersbelang van juridische entiteiten. Het beleid in de fiscale functie richt zich

op het realiseren en op lange termijn waarborgen van een optimale positie op het gebied van belastingen.

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

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

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