

Kerncijfers 2008

| | 2008 | 2007 |
|---|--------|--------|
| People | | |
| Personeelsbezetting (ultimo jaar) | 23.591 | 23.254 |
| Personeelsbezetting per regio | | |
| Europa | 14.493 | 14.343 |
| - Nederland | 7.452 | 7.219 |
| - Rest van Europa | 7.041 | 7.124 |
| Azië | 4.793 | 4.760 |
| - China | 3.557 | 3.564 |
| - Rest van Azië | 1.236 | 1.196 |
| Noord- en Zuid-Amerika | 4.030 | 3.873 |
| Rest van de wereld | 275 | 278 |
| Verhouding vrouwen/mannen, % | 23/77 | 24/76 |
| Totale personeelskosten (in € miljoen) | 1.465 | 1.389 |
| Frequentie-Index van rapporteerbare ongevallen (per 100 medewerkers; DSM en aannemers) | 0,72 | 0,82 |
| Planet | | |
| Energieverbruik in PetaJoules | 71 | 77 |
| Broeikasgasemissies in CO ₂ -equivalenten (x miljoen ton) | 7,5 | 9,6 |
| Emissie van vluchtige organische stoffen (x 1000 ton) | 8,8 | 9,2 |
| Belasting van oppervlaktewater met CZV (chemisch zuurstofverbruik) (x 1000 ton) | 7,6 | 11,0 |
| Milieu-incidenten | 539 | 540 |
| Milieuklachten | 78 | 96 |
| Profit (in € miljoen) | | |
| Netto-omzet, doorlopende activiteiten | 9.297 | 8.757 |
| Bedrijfsresultaat vóór bijzondere posten plus afschrijvingen (EBITDA), doorlopende activiteiten | 1.357 | 1.247 |
| Bedrijfsresultaat vóór bijzondere posten (EBIT), doorlopende activiteiten | 903 | 823 |
| Investerings inclusief acquisities | 739 | 568 |
| R&D-uitgaven | 394 | 372 |
| Nettowinst | 577 | 429 |
| Cashflow (nettowinst plus afschrijvingen) | 1.028 | 1.003 |
| Cashflow return on investment (CFROI, %) | 8,7 | 8,3 |
| Return on capital employed (ROCE, %) | 14,4 | 13,4 |
| Nettowinst per gewoon aandeel voor bijzondere posten (€) | 3,64 | 3,07 |
| Nettowinst per gewoon aandeel (€) | 3,45 | 2,35 |
| Dividend per gewoon aandeel (€) | 1,20 | 1,20 |

Onze duurzaamheidsstrategie

Betere producten, betere gezondheid, betere ecologische voetafdruk, betere waardeproposities

Hoe we werken aan duurzaamheidsverbetering

PEOPLE

- Door onze medewerkers een inspirerende werkomgeving, een cultuur van verantwoordelijkheid en een stabiele bron van inkomsten te bieden
- Door de loopbaanontwikkeling van onze mensen te ondersteunen
- Door te streven naar voortdurende verbetering van de veiligheid en gezondheid van onze medewerkers, onze klanten en de mensen die in de omgeving van onze vestigingen wonen
- Door ons een verantwoordelijke partner te tonen tegenover de samenleving en al onze *stakeholders*
- Door samen te werken met ondernemingsraden en andere vertegenwoordigende organen op basis van wederzijds respect
- Door duurzame producten en diensten op het gebied van *Life Sciences* en *Materials Sciences* te ontwikkelen, te produceren en op de markt te brengen voor een gezonder, duurzamer en aangenamer leven

PLANET

- Door efficiënt gebruik te maken van energie en grondstoffen
- Door de eco-efficiency van onze processen voortdurend te verbeteren
- Door het ontwikkelen, produceren en op de markt brengen van producten die bijdragen aan vermindering van de ecologische voetafdruk van onze (uiteindelijke) klanten
- Door de duurzaamheid van onze bedrijfskolommen te vergroten

PROFIT

- Door op lange termijn solide financiële resultaten te laten zien en zo aantrekkelijke mogelijkheden te creëren voor beleggers
- Door te luisteren naar en in te spelen op de wensen van huidige en toekomstige klanten, aandeelhouders en andere *stakeholders* en hen duurzame, innovatieve oplossingen te bieden
- Door samen te werken met derden in commerciële en technologische *ventures*
- Door in ontwikkelingslanden projecten uit te voeren die direct ten goede komen aan de economische ontwikkeling van lokale gemeenschappen en tegelijkertijd winst opleveren voor onze onderneming

Onze missie als onderneming is het creëren van duurzame groei. Dat doen we door waarde te creëren met onze producten en diensten. Tegelijkertijd streven we naar vermindering van onze eigen ecologische voetafdruk, die van onze klanten en die van de bedrijfskolom waarin we opereren.

Om meer waarde te creëren met minder gevolgen voor het milieu combineren we:

- **Eco-efficiency** – vermindering van de negatieve impact van de (bestaande) activiteiten
- **Eco-effectiviteit** – het ontwikkelen en ontwerpen van producten rekening houdend met het einde van de levensduur
- **Duurzame productie en consumptie** – meer functionaliteit met minder materiaal.

We gaan een dialoog aan met onze *stakeholders* om op de hoogte te blijven van de veranderende behoeften van de wereld waarin we werken. Op basis van onze interne strategiediscussies en de dialoog met *stakeholders* onderscheiden we vier mondiale megatrends: Klimaat en Energie, Gezondheid en Welzijn, Functionaliteit en Performance, en Opkomende Economieën. We denken dat we nieuwe commerciële kansen kunnen benutten door onze duurzaamheidsinspanningen te focussen op deze vier trends. Inspelen op de veranderende behoeften van de samenleving binnen de context van deze vier trends vormt een integraal onderdeel van onze concernstrategie *Vision 2010*.

Nadat we onvervulde behoeften in kaart hebben gebracht, ontwikkelen we (via eigen innovatieprogramma's of in samenwerking met anderen) concepten voor innovatieve producten en processen die in die behoeften voorzien. Bij het ontwikkelen van producten die voorzien in de veranderende behoeften van de samenleving besteden we veel aandacht aan een ethisch verantwoord beheer van onze bedrijfskolom. We hanteren niet alleen hoge ethische normen voor onze eigen activiteiten maar maken ook afspraken met onze leveranciers zodat zij zich aan diezelfde normen houden. Dat bereiken we door middel van ons wereldwijde duurzaamheidsprogramma voor leveranciers, het *Global Supplier Sustainability Programme*. Door onze klanten innovatieve producten aan te bieden helpen we hen om op duurzame wijze te opereren. Daarvan profiteert uiteindelijk de consument. We streven ernaar zo volledig, accuraat en transparant mogelijk te communiceren over de bijdrage die we leveren, de voortgang die we boeken bij het realiseren van doelstellingen, en de uitdagingen die nog aangepakt moeten worden.

Onze benadering is van begin tot eind geïnspireerd door onze *Values: Respect for People, Valuable Partnerships* en *Good Corporate Citizenship*. Onze prestaties worden mogelijk gemaakt door de talenten, vaardigheden, ervaring en inzet van onze medewerkers. Op basis van onze unieke wetenschappelijke en technologische kennis en kunde komen we met innovatieve oplossingen die nieuwe mogelijkheden creëren en nieuwe markten bedienen.

”Het mooie van DSM is dat we niet alleen zeggen dat we duurzaamheid belangrijk vinden, maar het ook echt in praktijk brengen.”

John Meijs
VP HR DSM China
Bij DSM in dienst sinds juli 1977



Dow Jones Sustainability World Index

De in 1999 geïntroduceerde Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) zijn de eerste wereldwijde indexen die de resultaten beoordelen van ondernemingen die wereldwijd toonaangevend zijn op het gebied van duurzaamheid. Zij verschaffen vermogensbeheerders betrouwbare en objectieve benchmarks voor het beheer van duurzaamheidsportfolio's. DSM behoort sinds 2003 tot de top van de chemische sector van de DJSI en was drie jaar achtereenvolgens, van 2004 tot en met 2006, de nummer 1.

Ook in 2008 werd DSM weer opgenomen in de Dow Jones Sustainability World Index. DSM's score verbeterde van 85 (uit 100) in 2007 tot 86 nu, een punt minder dan de wereldleider voor de chemische sector, BASF. Ten aanzien van onze klimaatstrategie werd geconstateerd dat deze zeer sterk verbeterd was in vergelijking met 2007. Duurzaamheid in businessontwikkeling, milieuzorgsysteem en transparante rapportage, *corporate governance* en standaarden voor leveranciers werden als sterke punten aangemerkt. Als belangrijkste verbeterpunt werd de operationele eco-efficiency genoemd (emissies naar lucht en water). Bedrijfsgezondheid en -veiligheid, ontwikkeling van menselijk kapitaal en *customer relationship management* werden ook aangemerkt als verbeterpunten.

Daar gaan we het volgende aan doen:

- Operationele eco-efficiency: we pakken de directe en indirecte emissies van broeikasgassen aan, evenals het water- en energieverbruik.
- Bedrijfsgezondheid en -veiligheid: we zetten ons volledig in voor een veilige en gezonde werkomgeving voor onze medewerkers en ingehuurd personeel. Daarvoor wordt wereldwijd een gezondheidsmanagementprogramma uitgerold. Verder worden de bestaande veiligheidsprogramma's voortgezet, inclusief ons programma voor veiligheidstraining gericht op gedragsverandering.
- Ontwikkeling van menselijk kapitaal: in 2008 hebben we een nieuw loopbaanontwikkelingsproces en een nieuwe *learning architecture* geïmplementeerd; beide zullen een belangrijke rol spelen bij het realiseren van de strategische doelstellingen van onze onderneming. Verder implementeren we *Global Sharing* ICT-instrumenten om het leervermogen van de organisatie te versterken. Deze instrumenten ondersteunen competentie-netwerken en competentie-ontwikkeling op gebieden als Veiligheid, Gezondheid & Milieu, Productie, Innovatie, ICT en R&D.
- Klantrelatiebeheer (*customer relationship management*, CRM): onze businessgroepen gaan werken aan de verdere ontwikkeling van operationele en strategische CRM *performance dashboards* (instrumenten waarmee in één oogopslag de stand van zaken op CRM-gebied kan worden beoordeeld).

Onze duurzaamheidsstrategie

Duurzaamheidsdoelstellingen

Duurzaamheid vormt een integraal onderdeel van onze versnelde Vision 2010-strategie.

De duurzaamheidsdoelstellingen zoals we die eerder hebben gepubliceerd zijn:

- Behoud van onze toppositie in ranglijsten op het gebied van *Safety, Health en Environment* (SHE) en duurzaamheid.
- Behoud van een wereldwijde leiderschapspositie in industriële of 'witte' biotechnologie, o.a. door ontwikkeling van nieuwe voedingsingrediënten gebaseerd op biotechnologie, nieuwe biofarmaceutische producten, materialen uit hernieuwbare grondstoffen en tweede-generatie biobrandstoffen.
- Voortdurende verbetering van onze ecologische voetafdruk;
- Ontwikkeling van een diverser en internationaler personeelsbestand.
- Verdubbeling van onze energiebesparingsdoelstelling van 1% naar 2% per jaar.

We werken momenteel aan nieuwe doelstellingen voor de periode tot 2020 met betrekking tot:

- Verdere vermindering van emissies van broeikasgassen.
- Verdere verbetering van onze energie-efficiency.
- Vermindering van de uitstoot van broeikasgassen in onze bedrijfskolommen.
- Verdere vermindering van het waterverbruik.

Om hiervoor concrete doelstellingen te formuleren en de voortgang bij te houden, gaan we in de periode tot en met 2010 *Product Eco-Footprinting* uitvoeren voor de meerderheid van onze producten en hun impact in de meest relevante bedrijfskolommen. In onze *Vision 2015*-strategie zullen dan gedetailleerde duurzaamheidsdoelstellingen worden opgenomen.

Hoe we Duurzaamheid organiseren

Duurzaamheid is geïntegreerd in DSM's Vision 2010-strategie en -doelstellingen. De relevante functionele disciplines nemen duurzaamheid op in hun benadering. Op concernniveau wordt op kwartaalbasis gerapporteerd over de voortgang bij het verwezenlijken van de duurzaamheidsdoelstellingen. DSM heeft aparte afdelingen voor Corporate Sustainability en Corporate Safety, Health, Environment (SHE) and Manufacturing, terwijl het lijnmanagement wordt ondersteund door duurzaamheids- en SHE-managers op business-groepniveau. Onze duurzaamheidsresultaten zijn in 2008 gecontroleerd door Corporate Operational Audit, en de voorgestelde verbeteringen zijn geïntegreerd in onze doorlopende duurzaamheidsactiviteiten.

Duurzaamheid heeft de aandacht van de hele Raad van Bestuur, waarbij vice-voorzitter Jan Zuidam als primair aanspreekpunt fungeert. Hij is voorzitter van zowel het DSM Sustainability Network als de Corporate SHE Committee. Het DSM Sustainability Network wordt ondersteund door de afdeling Corporate Sustainability. Het Corporate SHE Committee wordt ondersteund door de DSM SHE Council, die bestaat uit de SHE-managers van alle businessgroepen. De DSM SHE Council speelt een belangrijke rol bij het ontwikkelen van werkwijzen op SHE-gebied en bij de communicatie over SHE-onderwerpen.

Bovendien vervullen leden van de Raad van Bestuur de rol van voorzitter van verschillende projecten met een link naar duurzaamheid, zoals de samenwerking met het World Food Programme (Stephan Tanda), Diversiteit (Feike Sijbesma) en *Base of the Pyramid* (Jan Zuidam).

Wereldwijd duurzaamheidsprogramma voor leveranciers zorgt voor duurzaamheid in de bedrijfskolom

DSM maakt bij zo'n 60% van zijn inkopen gebruik van wereldwijd opererende leveranciers; de rest komt van regionale of lokale leveranciers. Ons wereldwijd duurzaamheidsprogramma omvat zowel mondiale als regionale en lokale leveranciers en bestaat uit twee hoofdelementen: naleving van de gedragscode en verbetering van de ecologische voetafdruk.

• Naleving

Wij vragen leveranciers om de op de DSM *Values* gebaseerde gedragscode voor leveranciers te ondertekenen. Daarnaast nodigen we een aantal leveranciers (geselecteerd op basis van potentieel risico en grootte) uit om een zelfbeoordelingsvragenlijst in te vullen. Bij enkele leveranciers wordt verder een audit uitgevoerd om de status van hun duurzaamheidsprofiel te verifiëren of om waar nodig gezamenlijke verbeterprogramma's te ontwikkelen.

In 2008 hebben we aanzienlijke vooruitgang geboekt op het punt van naleving:

- Van de totale inkoopuitgaven werd ongeveer 67% besteed bij leveranciers die per 31 december 2008 de gedragscode hebben ondertekend (6% meer dan de doelstelling voor het jaar). In 2011 moet dat 90% zijn.
- Er vonden meer dan 100 positieve zelfbeoordelingen plaats (meer dan twee keer zo veel als de 44 waarop we dit jaar mikten).
- Er werden 28 audits gehouden (de doelstelling was 22), die goede resultaten opleverden, inclusief diverse gezamenlijke verbeterprogramma's. Daarnaast verifieerde DSM de voortgang van verschillende verbeterprogramma's waarover we in 2007 afspraken hadden gemaakt met leveranciers.

“Als wij het noodzakelijk vinden om ons in de westerse wereld aan strenge normen te houden om het milieu te beschermen, kan ik geen enkele reden bedenken waarom wij in andere landen lagere normen zouden toepassen.”

Robert Donker
DSM Corporate SHE Manager
Bij DSM in dienst sinds augustus 1981



Ons leveranciersprogramma werkt tot nu toe zo goed dat er geen contracten hoefden te worden beëindigd op basis van het niet naleven van de gedragscode. Een klein aantal potentiële leveranciers werd uit louter duurzaamheidsoverwegingen niet geselecteerd.

• **Vermindering van de ecologische voetafdruk**

Dit doen we in nauwe samenwerking met onze leveranciers. De voetafdruk wordt op diverse manieren verbeterd, onder andere door toepassing van grondstoffen op biologische basis en energie uit hernieuwbare bronnen, lichtere verpakkingsmaterialen en hernieuwbare of energie-efficiëntere transportbrandstoffen.

In 2008 hebben we samen met onze leveranciers de eerste verbeteringen van de ecologische voetafdruk geformuleerd en geïmplementeerd:

- Voor enkele van onze Europese locaties (Tienen en Genk in België en Meppen in Duitsland) zijn bij wijze van proef contracten voor elektriciteit uit hernieuwbare bronnen geïnitieerd.
- Voor een aantal van de risicovollere grondstoffen op oliebasis zijn milieuvriendelijke alternatieven gevonden.
- Op het gebied van verpakkingen zijn alternatieven gevonden die minder wegen of minder afval opleveren. DSM Resins, DSM Food Specialties, DSM Nutritional Products en DSM Pharmaceutical Products gebruiken nu kunststof Intermediate Bulk Containers (IBC) van 1000 liter in plaats van de stalen vaten van 250 liter die ze vroeger hadden. De belangrijkste voordelen hiervan zijn:
 - Door hergebruik van de IBC's ontstaat er minder afval en zijn er jaarlijks 2000 minder nieuwe stalen vaten nodig.
 - Transport wordt efficiënter.
 - De polyetheen binnenvpakking van de IBC's kan worden hergebruikt voor de productie van kunststof pallets, waarvoor jaarlijks bijna 1000 ton polyetheen wordt bespaard.
 - De SHE-situatie op de werkvloer wordt aanzienlijk verbeterd omdat het verpakkingsproces nu automatisch in plaats van handmatig verloopt.

De ecologische voetafdruk van ons lease-autopark in Nederland is met 5% verbeterd doordat steeds meer medewerkers auto's met een lager brandstofverbruik en/of lagere CO₂-emissies kiezen. Het aantal lease-auto's met een ABC-label steeg van 51% in het eerste kwartaal naar 59% in het vierde kwartaal van 2008.

Beleidsontwikkeling op basis van de meningen van stakeholders

De eisen van de samenleving veranderen, en dat leidt tot nieuwe behoeften. In de *partnerships* en projecten met onze *stakeholders* streven we ernaar langdurige relaties op te bouwen waarvan beide partijen profiteren. Daardoor krijgen we een beter inzicht in wat de wereld om ons heen nodig heeft, ontdekken we nieuwe businesskansen en kunnen we de risico's waaraan we blootstaan verminderen.

Wij werken samen met de World Business Council for Sustainable Development, de China Business Council for Sustainable Development, het World Food Programme van de Verenigde Naties, het World Economic Forum, BioVision, de Global Compact van de Verenigde Naties en Young Leaders for Nature (een initiatief van de International Union for the Conservation of Nature), naast een aantal industriële koepelorganisaties zoals de ICCA (International Council of Chemical Associations), de ACC (American Chemistry Council), CEFIC (de koepelorganisatie voor nationale chemiefederaties in Europa), de VNCI (Vereniging van de Nederlandse Chemische Industrie), EuropaBio en de American Biotechnology Industry Organization.

We streven naar een dialoog met belangrijke *stakeholders*: aandeelhouders, leveranciers, klanten, lokale gemeenschappen, branchegenoten, niet-gouvernementele organisaties, belangengroepen en natuurlijk onze eigen medewerkers. Door de contacten met onze *stakeholders* zijn wij in staat belangrijke maatschappelijke en technologische trends te onderkennen, een antwoord daarop te ontwikkelen en

Onze duurzaamheidsstrategie

“Het duurzaamheidsbeleid van DSM trekt mensen aan en zorgt ervoor dat ze langer bij DSM blijven. Dat is een van de belangrijkste redenen waarom DSM zo sterk is.”

Wei Lin Zhou
HR Manager DSM Engineering Plastics Asia Pacific
Bij DSM in dienst sinds januari 2007



te toetsen, op potentiële belangenconflicten te anticiperen en te beheersen en, vooral, vertrouwen te kweken in onze onderneming en onze mensen.

In 2008 werkten we verder aan de ontwikkeling van een *Stakeholder Engagement Road Map*. Deze legt de sterke en zwakke punten bloot van ons huidige netwerk van relaties met *stakeholders* en verschaft ons een gestructureerde agenda voor intensivering van onze dialoog met belangrijke groepen. Binnen het kader van de vier wereldwijde trends versterken we onze contacten met een selecte groep opinieliders, beleidsbepalers, businesspartners, niet-gouvernementele organisaties en andere invloedrijke instanties. We voeren een actieve dialoog over:

- Voedselveiligheid en -kwaliteit. Naar aanleiding van de groeiende maatschappelijke bezorgdheid over gezondheidsproblemen die te maken hebben met de voedselkwaliteit, hebben we het kwaliteitszegel Quality for Life™ gelanceerd, dat de garantie geeft dat een product voldoet aan de hoogste normen op het gebied van kwaliteit, traceerbaarheid en betrouwbaarheid.
- Klimaatverandering. DSM vindt dat het bedrijfsleven een positieve rol kan en moet spelen door economische groei te genereren en tegelijkertijd de totale *carbon footprint* te verminderen.
- Witte biotechnologie. We blijven investeren in witte biotechnologie, die alternatieven biedt voor een op fossiele grondstoffen gebaseerde economie.
- Verborgene honger. We blijven ons inzetten voor de strijd tegen één van 's werelds grootste volksgezondheidsproblemen.
- Duurzame biomassa. Door onze groeiende betrokkenheid bij witte biotechnologie hebben we behoefte aan een duurzame bron van grondstoffen. Bij onze activiteiten op dit gebied moeten we rekening houden met zowel de biodiversiteit van het milieu als de mogelijke maatschappelijke gevolgen. Daarom ontwikkelen we onze activiteiten in overleg met diverse partners.
- Actieve dialoog met de samenlevingen waarin we actief zijn. In het kader van onze *License to Operate* stimuleren we de lokale DSM-organisaties om de lokale samenlevingen actief te ondersteunen, zoals onder meer blijkt uit ons *Torch*-programma (zie pagina's 32, 34, 50, 52).

Onze activiteiten op het gebied van *stakeholder engagement*, die ons in staat stellen om bij onze duurzaamheidsactiviteiten rekening te houden met de meningen van onze *stakeholders*, worden uitvoeriger besproken in de hoofdstukken over Klimaat en Energie, Gezondheid en Welzijn, Functionaliteit en Performance, en Opkomende Economieën.

Betrokkenheid van *stakeholders* bij dit verslag

Het is DSM's beleid om proactief de mening van zijn medewerkers te vragen bij zaken die van wezenlijk belang zijn voor de onderneming. Bij het opstellen van dit verslag zijn we geholpen door experts die ondersteund werden door een groep medewerkers, geselecteerd uit alle lagen van de onderneming, die de inhoud van het verslag kritisch hebben bekeken. Hun opmerkingen zijn meegenomen in het uiteindelijke verslag, waarbij we gebruik hebben gemaakt van de uitkomsten van de *issue analysis* die we in 2007 uitvoerden met SustainAbility Ltd.

Constructieve dialoog

DSM streeft actief naar een constructieve dialoog met politici en met de samenleving. Ons doel is om op een transparante, constructieve en duurzame manier een bijdrage te leveren aan deze dialoog, gebruikmakend van wetenschappelijk gefundeerde argumenten die op feiten zijn gebaseerd en die we publiekelijk bekend maken. Voorbeelden van de onderwerpen die daarbij besproken worden zijn het EU-beleid ten aanzien van de handel in emissierechten, het suikerbeleid van de EU, voedselveiligheid en de mogelijkheden voor een economie op biologische basis.

DSM in de samenleving

Uitgaande van onze *Values* kunnen wij een positieve bijdrage leveren aan niet alleen de industrie maar ook de samenleving als geheel. DSM heeft een lange traditie als stimulator van lokale initiatieven die ten goede komen aan de samenlevingen rondom onze locaties. Op diverse plaatsen in dit document doen we hiervan verslag.

In 2008 heeft DSM circa € 5 miljoen gedoneerd of beschikbaar gesteld aan allerlei initiatieven. Voorbeelden zijn onze samenwerking met het World Food Programme (WFP) en de Nederlandse olympische en paralympische teams, ons humanitaire initiatief SIGHT AND LIFE, en liefdadigheids-donaties op lokaal niveau.

Respect for People: Mensenrechten

Een belangrijke DSM Value is Respect for People. Dit houdt in dat DSM menselijke waarden zoals opgenomen in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens van de Verenigde Naties ondersteunt en respecteert. Onze medewerkers vertegenwoordigen 50 verschillende nationaliteiten en wij zetten ons in voor gelijke behandeling van alle medewerkers, ongeacht hun ras, nationaliteit, etnische achtergrond, leeftijd, godsdienst, geslacht, seksuele geaardheid of lichamelijke beperking. Respect voor mensenrechten vormt ook een integraal onderdeel van DSM's inkoopbeleid en van onze gedragscode voor leveranciers.

DSM is een van de Nederlandse ondertekenaars van het Global Compact van de Verenigde Naties. Op blz. 75 doen we verslag over de manier waarop we de principes hiervan implementeren binnen onze onderneming.

DSM onderschrijft de arbeidsrechten van de ILO (International Labor Organization) en erkent daarmee de Internationale Arbeidsnormen. In landen of ondernemingen waar medewerkers door derden worden vertegenwoordigd in een ondernemingsraad of bij CAO-onderhandelingen respecteren we dit en werken we op basis van wederzijds respect samen met deze vertegenwoordigers. Bij reorganisaties die tot aanzienlijke personeelsreducties leiden, ontwikkelt en implementeert DSM ofwel een Sociaal Plan (om medewerkers van werk naar werk te begeleiden, al dan niet binnen DSM) ofwel een ontslagvergoedingsregeling.

We maken ons sterk voor *empowerment* van onze medewerkers en de bescherming van mensenrechten, en zoeken daarover de dialoog met onze medewerkers en hun vertegenwoordigers (ondernemings-raden, vakbonden). Wij verwerpen en veroordelen ten enenmale elke vorm van dwangarbeid of kinderarbeid, niet alleen op onze eigen locaties maar binnen de hele bedrijfskolom. Dat wordt ook duidelijk tot uitdrukking gebracht in onze *Values* en in de gedragscode voor onze leveranciers. Bij investerings-beslissingen gaan we zorgvuldig na of er geen sprake is van relaties of praktijken die indruisen tegen de mensenrechten.

Onze medewerkers worden getraind in de betekenis en de toepassing van de DSM *Values*, en de Raad van Bestuur houdt het management verantwoordelijk voor naleving ervan. De training heeft onder meer betrekking op het alert zijn op mogelijke gevallen van corruptie of fraude of andere inbreuken op de DSM *Values*. Om naleving van de *Values* te bevorderen heeft DSM een Klokkenluidersregeling (DSM Alert) en een 'consequentiemanagement'-beleid ingesteld. Overtredingen van de DSM *Values* worden voorgelegd aan de DSM Compliance Officer, die aan de CEO rapporteert en eens per jaar wordt uitgenodigd om onafhankelijk verslag uit te brengen aan de Raad van Commissarissen.

Bij een bewezen overtreding kan ontslag op staande voet volgen. In 2008 werden in overeenstemming met dit beleid 29 medewerkers verzocht de onderneming te verlaten wegens inbreuk op de DSM *Values* of op andere wettelijke of lokaal geldende bedrijfsregels. Er vinden regelmatig audits plaats op naleving van de DSM *Values*, wetgeving en lokale regelgeving. Naleving van de DSM *Values* en van de wettelijke en plaatselijke regelgeving wordt regelmatig gecontroleerd. In één geval leidde een in 2008 uitgevoerde audit tot een opmerking over de vele overuren die in een van onze Aziatische vestigingen werden gemaakt. De situatie is geanalyseerd en wordt gemonitord om tot reductie te komen. DSM zijn geen gevallen bekend van schending van de mensenrechten of het gebruik van dwangarbeid of kinderarbeid binnen haar activiteiten.



“Ik vind dat iedereen zich zou moeten inzetten voor duurzaamheid, en ik ben heel blij dat ik betrokken ben bij een onderneming die duurzaamheid hoog in het vaandel heeft staan. DSM's reputatie is belangrijk voor mij als sportvrouw, en omgekeerd is mijn reputatie als sportvrouw belangrijk voor DSM.”

Marleen Veldhuis
Olympisch zwemster
Door DSM gesponsord sinds augustus 2008

DSM is de innovatieve Partner in Sport van NOC*NSF en de persoonlijke sponsor van Marleen Veldhuis. Marleen Veldhuis is houdster van verschillende wereldrecords en won tijdens de Zomerspelen van 2008 in Beijing (China) goud op de 4x100 meter estafette vrije slag.

Vision 2010 update



“Om het hoofd te bieden aan de economische teruggang voert DSM met volle inzet een aantal acties door, inclusief kostenbesparingen, om de winstgevendheid en liquiditeit veilig te stellen. DSM zal echter altijd vasthouden aan haar *Values*, ook op het gebied van duurzaamheid.”

Rolf-Dieter Schwalb
Lid van de Raad van Bestuur van DSM en Chief Financial Officer
Bij DSM in dienst sinds oktober 2006

DSM bouwt met zijn versnelde strategie *Vision 2010 – Building on Strengths* voort op een traditie van succesvolle portfolioverandering en werkt in versneld tempo aan verscherping van zijn focus op *Life Sciences* en *Materials Sciences*. Deze focus wordt gevoed door een aantal maatschappelijke trends, die kansen bieden waarop DSM wil inspelen.

DSM's focus op *Life Sciences* en *Materials Sciences* biedt aantrekkelijke kansen voor groei, niet alleen in de afzonderlijke gebieden maar ook in de combinatie ervan. Er zijn veel mogelijkheden voor kruisbestuiving tussen *Life Sciences* en *Materials Sciences*. DSM is ervan overtuigd dat biotechnologie, een techniek die traditioneel wordt geassocieerd met *Life Sciences*, steeds meer een rol zal spelen bij de ontwikkeling van nieuwe biomaterialen, terwijl tegelijkertijd materialen steeds meer zullen worden ingezet in *Life Sciences*-toepassingen.

| Omschrijving | Doelstelling versnelde <i>Vision 2010</i> |
|--------------------------|--|
| Autonome omzetgroei | >5% |
| EBITDA-marges | |
| • Nutrition | > 18% |
| • Pharma | > 19% |
| • Performance Materials | > 17% |
| • Polymer Intermediates | > 13 % (gemiddeld) |
| Omzet in China | USD 1,5 miljard in 2010 |
| Groei uit innovatie | € 1 miljard in 2010 |
| CFROI | WACC (7,5 %) + 100 bp |
| Duurzaamheid | Verdubbeling doelstelling energiebesparing Andere doelstellingen herbevestigd |
| Total shareholder return | Boven gemiddelde van de referentiegroep |

DSM heeft vier *Emerging Business Areas* (EBA's) gedefinieerd om platforms te creëren voor groei op basis van de sterktes en synergieën die samenhangen met DSM's posities in *Life Sciences* en *Materials Sciences*. Deze EBA's zijn *Biomedical*, *Personalized Nutrition*, *Specialty Packaging* en *White Biotechnology*.

Met zijn unieke combinatie van marktposities en technologieën, zoals een leidende positie in witte biotechnologie, een lange traditie op het gebied van geavanceerde chemische synthese en een sterke kennisbasis op het gebied van *Materials Sciences*, beschikt DSM over ruime mogelijkheden voor innovatieve groei.

Tot de belangrijkste bouwstenen van DSM's versnelde *Vision 2010*-strategie behoren een versnelde transformatie van de activiteitenportfolio, het formuleren van ambitieuze nieuwe doelstellingen, maatregelen die betrekking hebben op de aandeelhouders van DSM en een versterking van het Triple P-beleid.

Tegelijkertijd blijft DSM marktgedreven groei en innovatie, uitbreiding in opkomende economieën en *operational excellence* beschouwen als de voornaamste pijlers van de strategie.

De versnelde uitvoering van DSM's programma voor transformatie van de activiteitenportfolio is een belangrijke voorwaarde voor het vergroten van de focus op *Life Sciences* en *Materials Sciences*.

In het kader van *Vision 2010* zijn de activiteiten die niet passen bij de versnelde strategie ontvlochten van de rest van de organisatie en ondergebracht in het cluster Base Chemicals and Materials. Er is een begin gemaakt met de desinvestering van deze activiteiten.

DSM heeft het desinvesteringproces vertraagd vanwege de huidige financieel-economische omstandigheden maar heeft nog steeds de ambitie om de desinvesteringen binnen de *Vision 2010*-periode af te ronden.

In 2008 nam DSM zeven ondernemingen over. De meest in het oog springende acquisitie, die van The Polymer Technology Group (PTG), stelde DSM in staat zijn activiteiten op het gebied van biomedische materialen verder uit te breiden. De acquisitie van PTG was een belangrijke stap op weg naar de realisatie van DSM's ambities voor *Biomedical*, een van de in DSM's *Vision 2010*-strategie gedefinieerde *Emerging Business Areas*.

DSM blijft met verhoogde intensiteit zoeken naar acquisitiemogelijkheden om de evolutie naar een *Life Sciences* en *Materials Sciences*-onderneming te versnellen. Daarbij zullen wij echter vasthouden aan ons gedisciplineerde acquisitiebeleid. We zien binnen de huidige markt-omstandigheden nieuwe kansen voor groei, bijvoorbeeld in de vorm van kleinere, technologie-gerelateerde acquisities.

Door in te zetten op de *Vision 2010*-doelstellingen wil DSM een *total shareholder return* realiseren die hoger ligt dan het gemiddelde van DSM's referentiegroep¹.

¹ Deze referentiegroep bestaat uit AkzoNobel, BASF, Ciba, Clariant, Danisco, EMS Chemie Holding, Lanxess, Lonza Group, Novozymes, Rhodia en Solvay.

Luisteren naar onze medewerkers, noodzakelijke veranderingen doorvoeren

Betrokkenheid van het personeel is van essentieel belang om onze ambitieuze doelstellingen te realiseren en te voldoen aan de complexe eisen van de snel veranderende wereldmarkten waarin we opereren. Daarom is de in 2007 ontwikkelde HR-strategie *Passion for People* specifiek afgestemd op *Vision 2010*. *Passion for People* is gebaseerd op betrokkenheid van de medewerkers. Om na te gaan in hoeverre onze medewerkers zich betrokken voelen bij de onderneming werd eind 2007 de eerste uitgebreide *Employee Engagement Survey* gehouden.

Bijna 12.000 medewerkers namen wereldwijd deel aan dit online onderzoek. Dat is 63% van de totale doelgroep – de 19.000 medewerkers die toegang hebben tot het e-mailsysteem van de onderneming en dus mee konden doen. Arbeidsomstandigheden en veiligheidsnormen, tevredenheid over het werk, ondersteuning door het lijnmanagement en teamwerk werden allemaal positief beoordeeld: een opvallend hoog percentage van de deelnemers, 81%, oordeelde zeer positief over de arbeidsomstandigheden en de veiligheidsnormen. In totaal scoorde 62% van de deelnemers positief op de *DSM Engagement Index*, terwijl 25% neutraal scoorde. Dat betekent dat 87% van onze medewerkers in meer of mindere mate tevreden is over hun werk en minstens 62% zich betrokken voelt bij en trots is op DSM en DSM zou aanbevelen als een prima werkgever. Vergeleken met de gemiddelde externe *benchmark* (64%) zijn we blij met deze score, maar toch zullen we het de komende jaren nog beter moeten gaan doen.

Uit de geconsolideerde resultaten van de *DSM Employee Engagement Survey* zijn drie belangrijke verbetergebieden naar voren gekomen voor de hele onderneming: Inspirerend Leiderschap, *High-Performance* Cultuur en Diversiteit.

“Duurzaamheid is niet langer een bijkomend element van winstgevendheid: het is er een kernonderdeel van. De beleggers van nu zien in dat ondernemingen met een volledig geïntegreerde duurzaamheidsstrategie zullen overleven.”

Marc Silvertand

DSM Investor Relations Officer
Bij DSM in dienst sinds januari 1996



Vision 2010 update

Het management van DSM-vestigingen overal ter wereld heeft de resultaten van hun vestiging besproken met de medewerkers, en in sommige gevallen zijn daarbij problemen vastgesteld die specifieke lokale aandacht behoeven. In de tweede helft van 2008 zijn acties opgestart om deze problemen aan te pakken. Deze acties varieerden van locatie tot locatie, afhankelijk van de specifieke eisen. Enkele representatieve voorbeelden zijn de integratie in lopende veranderprogramma's, het organiseren van leiderschaps- en trainingsprogramma's, de link met loopbaanontwikkelings-activiteiten, het creëren van nieuwe vormen van communicatie en terugkoppelmechanismen om de interactie tussen medewerkers te bevorderen, publicatie van speciale nieuwsbrieven en de link met programma's ter bevordering van veilig gedrag. Het onderzoek wordt in maart 2009 herhaald om na te gaan in hoeverre er voortgang is geboekt met zowel de wereldwijde als de lokale actieplannen. De lessen uit het onderzoek in 2007 zullen worden meegenomen in de opzet van het tweede onderzoek. Hierbij wordt gebruikgemaakt van dezelfde wereldwijde benadering, op basis waarvan lokale actieplannen worden opgesteld. De enquête is nu echter niet alleen elektronisch maar ook op papier en in twintig talen beschikbaar, zodat alle medewerkers wereldwijd aan het onderzoek kunnen deelnemen.

Naast de *Engagement Survey* heeft *Passion for People* in de loop van 2008 geleid tot een reeks samenhangende activiteiten gericht op scholing, diversiteit en betrokkenheid van het personeel. Deze activiteiten omvatten bijvoorbeeld de implementatie van een nieuwe *learning architecture* (ter ondersteuning van inspirerend leiderschap), een nieuwe opzet voor *career management* en een wereldwijd management-systeem voor wervingsactiviteiten (beide ter ondersteuning van *high performance*), een wereldwijd gezondheidsmanagementsysteem, een wereldwijde diversiteitscampagne (mede naar aanleiding van de *Employee Engagement Survey*), een wereldwijd ICT-platform waardoor interactieve ondernemingsbrede kennisuitwisseling wordt vergemakkelijkt, de DSM *Torch*-campagne en andere initiatieven ter ondersteuning van lokale samenlevingen, en ook de vrijwillige deelname van medewerkers aan de activiteiten die we samen met het World Food Programme uitvoeren.