

Opkomende Economieën

Benutten van nieuwe mogelijkheden



De opkomende economieën groeiden in 2008 sneller dan Europa en de Verenigde Staten en bieden DSM belangrijke kansen. Om te profiteren van de lokale expertise en de marktgroei breiden we onze productie-activiteiten in deze landen uit, waarbij we dezelfde waarden en SHE-normen hanteren die we ook in alle andere landen toepassen.



Onze strategie voor de Opkomende Economieën

Onze strategie houdt in dat wij ons richten op *Life Sciences* en *Materials Sciences*, als antwoord op een aantal langetermijntrends in de samenleving. De opkomende economieën vormen een van onze aandachtsgebieden.

Wij willen groeien in de opkomende economieën (Brazilië, Rusland, India en China), met een focus op China, waarbij we strikt de hand houden aan uniforme toepassing van onze normen op het gebied van SHE en mensenrechten overal ter wereld.

Enkele concrete doelstellingen:

- Een omzet van USD 1,5 miljard in China in 2010.
- Innoveren en kansen onderzoeken met betrekking tot de *Base of the Pyramid*.
- De DSM *Values* en de DSM SHE-normen onverkort toepassen in alle regio's.

Onze managementbenadering van de uitdagingen die te maken hebben met de opkomende economieën is onderdeel van onze *Life Sciences* en *Materials Sciences*-strategie. Onze landenorganisaties in China, India en Rusland ondersteunen de groei van onze activiteiten in deze landen en vervullen een vertegenwoordigende rol voor de kleinere businessgroepen. Ze verschaffen de benodigde business-infrastructuur en geven vorm aan specifiek regionaal beleid.

De voorbeelden in dit hoofdstuk geven een indruk van DSM's bedrijfsactiviteiten, innovatieve business-ontwikkelingen en *License to Operate*-activiteiten in China, India en Brazilië.

De opkomende economieën groeiden in 2008 sneller dan Europa en de Verenigde Staten en bieden DSM belangrijke kansen. Om te profiteren van de lokale expertise en de marktgroei breiden we onze productie-activiteiten in deze landen uit, waarbij we dezelfde waarden en SHE-normen hanteren die we ook in alle andere landen toepassen.

DSM speelt in op deze vraaggroei door lokale fabrieken te bouwen. Het voordeel van die benadering is dat de wereldwijde spreiding van onze activiteiten groter wordt, dat de internationalisering van onze productie-activiteiten en ons personeelsbestand wordt versneld, en dat onze activiteiten dichter worden gebracht bij de lokale markten die ze bedienen, waardoor we minder gevoelig worden voor valutarisico's.

'Uitbreiding in opkomende economieën' is een van de pijlers van onze versnelde *Vision 2010*-strategie, en DSM heeft een goede uitgangspositie om te profiteren van de aanzienlijke kansen die deze markten bieden. Die kansen ontstaan door de combinatie van een groeiende middenklasse die steeds meer geld heeft te besteden, een groeiende stedelijke bevolking met belangstelling voor nieuwe producten, en algehele industriële vooruitgang in deze markten.

“DSM heeft uitgebreide ervaring met het managen van de controleprocedures en de traceerbaarheid in elk segment van de voedselketen en bevindt zich daarom in een goede positie om instanties die zich wereldwijd bezighouden met voedselnormen te adviseren ten aanzien van *best practices*.”

Wei-Ming Jiang
Corporate Vice President DSM & President DSM China
Bij DSM in dienst sinds August 2006



China

DSM China zet vol in op DSM's Triple P-duurzaamheidsstrategie. De wereldwijde SHE-normen van DSM gelden in China net zozeer als elders in de wereld, en in 2008 publiceerde DSM China zijn eerste eigen Triple P Verslag.

Uit dit verslag, dat is geënt op DSM's wereldwijde Triple P Verslag, komt duidelijk naar voren dat duurzame ontwikkeling ook in China een van de principes is op basis waarvan DSM zaken doet. Dit werd nog eens onderstreept door de bouw van een nieuwe DSM China Campus die voldoet aan de nieuwste milieunormen (LEED®) en door de deelname van Wei-Ming Jiang, Corporate Vice President DSM & President DSM China, aan de China Business Council for Sustainable Development (CBCSD). De in 2003 opgerichte CBCSD vormt een platform voor uitwisseling en samenwerking tussen Chinese en buitenlandse ondernemingen, de overheid en sociale netwerken om het bedrijfsleven te helpen hun resultaten op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu, maatschappelijk verantwoord ondernemen en klimaatverandering te verbeteren en op die manier duurzame ontwikkeling te bevorderen.

“DSM verlegt de focus van zijn strategie naar biotechnologie en zal zijn bestaande activiteiten in China kunnen uitbreiden.”

Professor Chen Si Wei
Vroegere vice-voorzitter van het Volkscongres
Beijing, China

DSM steunt campagne voor voedselveiligheid in China

In september ondertekende DSM een memorandum voor uitbreiding van de samenwerking op het gebied van voedselveiligheid met de FDA (Food & Drug Administration oftewel voedsel- en warenautoriteit) van Shanghai.

In 2007 had DSM deze FDA geholpen bij het organiseren van een internationaal seminar over voedselveiligheid en overheidsbeleid. Dit seminar leidde tot een verbetering van de traceerbaarheid van landbouwproducten door de introductie van regelgeving gebaseerd op de Europese voedselveiligheid regelgeving. DSM gebruikte dit forum om de SQRT-principes (*Safety, Quality, Reliability & Traceability*) voor de voedselketen te introduceren.

In september 2008 vond ook de opening plaats van de internationale conferentie over voedselveiligheid en -kwaliteit in Beijing. DSM ondersteunde deze door AQSIQ (de Chinese dienst voor kwaliteitstoezicht, inspectie en quarantaine) georganiseerde conferentie als 'gold sponsor'. Wei-Ming Jiang fungeerde samen met de vice-president van de International Association of Food Protection (IAFP) als gastheer bij een rondetafeldiscussie over problemen en oplossingen op het terrein van de voedselveiligheid in de opkomende economieën. Martijn Adorf, Global Marketing Manager van DSM Nutritional Products, gaf daarbij aan hoe DSM wereldwijd duurzame kwaliteitsnormen realiseert voor haar ingrediënten.

Opkomende Economieën

NIEUWE WERVINGSSTRATEGIE

In 2008 hebben we onze regionale wervingsactiviteiten verder versterkt om toptalenten uit de hele wereld te kunnen blijven aantrekken. Het aantal niet-Nederlandse en vrouwelijke professionals dat bij DSM in dienst treedt, blijft groeien.

Ook wordt de diversiteit van ons topmanagement op deze wijze versterkt. We zijn ons ervan bewust dat we niet alleen talent van buiten moeten aantrekken, maar ook het al aanwezige talent binnen heel DSM moeten stimuleren. In 2008 werd een nieuw *Global Recruitment Management System* geïntroduceerd dat een integrale rol zal spelen bij onze toekomstige wervingsactiviteiten. Een nieuw, doorzoekbaar vacaturebeheersysteem voor alle DSM-vacatures wereldwijd zal de loopbaanmogelijkheden binnen DSM transparanter en ons personeelsbestand nog internationaler maken.

Een ander opmerkelijk initiatief in 2008 was de ontwikkeling van een unieke *Employer Value Proposition* (EVP) in het kader van een vernieuwde opzet van DSM's corporate brand. We hebben uitgebreid onderzoek gedaan onder zowel interne als externe stakeholders om erachter te komen wat we beter moeten doen en hoe dat zich vertaalt in onze communicatie met de arbeidsmarkt. De DSM EVP wordt een integraal onderdeel van alle employer branding-initiatieven waarmee we ons richten op onze wereldwijde doelgroepen (waaronder jonge academici, professionals en executives). De datum van de formele start van de EVP wordt nog bepaald.

In 2008 hebben we ons profiel in de academische wereld ook verder versterkt door uitbreiding van onze strategische samenwerking met universiteiten en vooraanstaande business schools in Europa, China en de Verenigde Staten.

DSM helpt aardbevingslachtoffers in China

Op 12 mei 2008 werd de Chinese provincie Sichuan door een aardbeving getroffen. De reactie van de DSM-medewerkers in China was indrukwekkend: Wei-Ming Jiang bood namens DSM snelle hulp aan bij de wederopbouw in het getroffen gebied. DSM China schonk samen met zijn dochterondernemingen en medewerkers noodhulp ter waarde van meer dan € 275.000.

Verder stelde DSM samen met belangrijke klanten proactief ruim € 64.000 aan hulpgoederen beschikbaar voor de slachtoffers, zoals amoxicilline voor kinderen, cefalexine en vitamines. Van het gedoneerde geld werd € 92.000 ter beschikking gesteld van de China Youth Development Foundation voor de bouw van Hope Schools, zodat kinderen in het aardbevingsgebied zo snel mogelijk weer naar school konden. DSM zal deze scholen in de toekomst blijven ondersteunen door medewerkers op vrijwillige basis ter beschikking te stellen om de scholen te helpen en door extra financiële hulp te geven.

Eén van DSM's Chinese zakenpartners, ChemChina, werd rechtstreeks getroffen door de ramp. DSM doneerde 50 pakketten met vitaminesupplementen en 450 paar met Dyneema®-vezel versterkte veiligheidshandschoenen ter waarde van €13.000 om ChemChina te helpen bij de wederopbouw.

Nieuwe China Campus: duurzaam ontwerp en constructie

De nieuwe China Campus die in 2008 gereedkwam ondersteunt onze groei-ambities in China. Dit project werd door de US Green Building Council gehonoreerd met 'Gold'-certificering volgens het LEED® (Leadership in Energy & Environmental Design) Green Building Rating System™.

Het campusgebouw is een van de eerste gebouwen in China met dit certificaat. 'Groene' aspecten van de nieuwe campus zijn onder andere: optimale oriëntatie om te hoge temperaturen en fel zonlicht te voorkomen; toepassing van bewegingsmelders om onnodige verlichting tegen te gaan; groene daken die een isolerende werking hebben en regenwater vasthouden voor hergebruik; geavanceerde verwarmings-, koelings- en ventilatiesystemen die in combinatie met *high performance* ramen voor een gezonde en prettige binnenomgeving zorgen zonder dat dit gepaard gaat met hoog energieverbruik; veel aandacht voor de kwaliteit van de binnenlucht; maximaal gebruik van lokaal beschikbare materialen en materialen met gerecyclede bestanddelen; recycling van bouwafval, en het gebruik van planten uit de regio voor de groenvoorziening.

De China Campus, gelegen in het Zhangjiang Hi-Tech Park van de Pudong New Area van Shanghai, biedt niet alleen onderdak aan de kantoren in Shanghai van de DSM (China) Ltd. Holding en diverse businessgroepen, maar ook aan de R&D-labs van DSM in China.

“Klanten en medewerkers bewonderen DSM om zijn duurzaamheidsbeleid. Het is een heel belangrijke motivatiefactor.”

Du Guan Hou
Director Mergers and Acquisitions DSM China
Bij DSM in dienst sinds juli 2008



De Campus zal uiteindelijk zo'n 600 bewoners tellen en wordt DSM's belangrijkste researchlocatie buiten Europa en de Verenigde Staten. De bouw van deze 'Green Facility' in China past niet alleen goed in het duurzaamheidsbeleid van DSM maar bewijst ook dat, met onze hulp, opkomende economieën voorop kunnen lopen bij de aanpak van mondiale problemen. Op 29 oktober 2008 verzorgde Tim Jeanné, algemeen directeur van DHV in Shanghai, een presentatie voor premier Balkenende over de DSM Campus als model voor duurzame bouw in China. In lijn met DSM's streven naar duurzaamheid besloot de Raad van Bestuur in 2008 om de LEED®-normen toe te passen in alle nieuwe kantoorgebouwen en kantoorrenovatieprojecten van DSM.

Sociaal plan bij sluiting locatie Gonglu

In mei 2008 sloten we onze locatie in Gonglu op verzoek van de lokale overheid, die de locatie nodig had voor stadsuitbreiding. Een aantal activiteiten die voorheen op deze locatie werden uitgevoerd, verhuisden naar onze locatie in Xinghuo, Shanghai. Voor de medewerkers in Gonglu die hun baan verloren stelde het management een uitgebreid sociaal plan op.

Het plan werd door vertegenwoordigers van de vakbonden goedgekeurd en voorzag naast de normale ontslagvergoeding volgens de Chinese arbeidswet ook in extra tegemoetkomingen. Op verschillende manieren werd ervoor gezorgd dat het aantal ontslagen beperkt bleef. Van de activiteiten die naar Xinghuo verhuisden, werden de medewerkers naar die locatie overgeplaatst. Vacatures op de locatie Xinghuo werden niet vervuld totdat de betrokken medewerkers uit Gonglu daarvoor beschikbaar kwamen, en vooruitlopend op de toekomstige groei in Xinghuo werd een extra aantal geschoolde medewerkers uit Gonglu naar deze locatie overgeplaatst. Verder overlegden we met diverse lokale instellingen en ondernemingen over werkmogelijkheden voor de medewerkers die niet overgeplaatst konden worden.

DIVERSITEITSPROGRAMMA

Om onze versnelde vision 2010-strategie met succes te kunnen implementeren hebben we een breed scala aan outside-in-visies nodig, van mensen met uiteenlopende capaciteiten en achtergronden en een mix van lokale en wereldwijde ervaring. Deze combinatie garandeert optimale besluitvorming en snelle en betrouwbare implementatie. Daarom is een van de hoekstenen van onze HR-strategie de ontwikkeling van een divers personeelsbestand, waarop nauwlettend wordt toegezien door de in 2007 opgerichte Diversity Council onder leiding van Feike Sijbesma, voorzitter van DSM's Raad van Bestuur. Begin 2008 besloot DSM dat de instroom van niet-Nederlandse executives tot tenminste 60% moest worden verhoogd. Dit werd in 2008 ruimschoots gehaald: per 31 december stond het percentage op 65%. DSM streeft ernaar dat 25% van de executives-instroom in de periode tussen 2008 en 2010 bestaat uit vrouwen. In 2008 was dit 18%. Gezien de noodzaak om onze inspanningen op dit gebied te intensiveren, hebben we in de loop van 2008 focusgroepen opgezet met vrouwen uit diverse sectoren van DSM om na te gaan hoe meer vrouwen gestimuleerd kunnen worden om te solliciteren naar een baan bij DSM of door te stromen naar een hogere functie binnen DSM.

Opkomende Economieën

India

India is een van de landen waar DSM *Base of the Pyramid* (BoP)-activiteiten ontwikkelt. De *Base of the Pyramid* bestaat uit de vier miljard mensen in de wereld die moeten rondkomen van twee dollar of minder per dag.

Volgens de door C.K. Prahalad geformuleerde 'BoP-filosofie' heeft het bedrijfsleven de middelen en de expertise om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen die voorzien in de behoeften van deze groep, en zodoende commercieel succes te combineren met armoedebestrijding. Om de *Base of the Pyramid* te kunnen helpen, moeten de behoeften en wensen van deze vier miljard armen goed in kaart worden gebracht en moeten innovatieve businessmodellen en nieuwe technologieën worden ontwikkeld. Via DSM Neev, dat speciaal is opgezet voor BoP-activiteiten in India, werkt DSM aan de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen en zoeken we samenwerking met lokale partners om deze modellen te implementeren. We zijn businessprojecten begonnen waarin we plattelandsboeren in India hoogwaardige diensten op voedingsgebied aanbieden (voornamelijk diagnostische hulpmiddelen, trainingsmodules, basisinformatie over agrarische bedrijfsvoering en diervoeders) om hen te helpen meer waarde te creëren. Daarnaast zijn projecten opgezet om de lokale productie van biogas te verbeteren met behulp van additieven waarmee landbouwafval en mest worden omgezet in een lokale bron van warmte, kookgas en elektriciteit.

Diervoederprogramma

DSM Neev brengt DSM's *Base of the Pyramid*-strategie in de praktijk in India. 'Neev' is het Hindi-woord voor 'basis' of 'fundament, en het uitgangspunt van DSM Neev is de ontwikkeling van duurzame activiteiten waarvan zowel de armen in India als DSM profijt hebben.

In november 2007 startte DSM Neev een diervoederprogramma voor de zuivelsector in India. Dit initiatief, in samenwerking met Pradan (een Indiase zelfhulpgroep), AMUL (een zuivelcoöperatie) en BAIF (een onderzoeks- en ontwikkelingsorganisatie), houdt in dat veevoer van DSM wordt aangeboden aan geselecteerde boeren. De driejarige samenwerking zal er hopelijk toe bijdragen dat de koeien van deze boeren vaker kalveren, minder vaak last hebben van uierontsteking en meer melk geven. Ook stelt DSM zijn innovatieve iCheck®-systeem beschikbaar, waarmee het gehalte aan β -caroteen in koeienbloed kan worden bepaald. Hiermee kunnen Indiase boeren gemakkelijker bepalen hoe gezond hun dieren zijn. Dit is een win-winsituatie, met economisch voordeel voor DSM en duurzame groeimogelijkheden voor arme boeren.

Basis voor biodorp

Geholpen door DSM's *Torch*-initiatief 'Towards a Bio-Village' zetten dorpelingen in Toansa in de Punjab, India in juli 2008 een stap in de richting van organische landbouw. Lokale DSM-medewerkers kwamen met een projectvoorstel om lokale boeren te helpen milieuvriendelijker te werken.

Deze boeren gebruiken nu nog chemische kunstmest om hun grond te verbeteren, maar het *Torch*-project geeft hun de middelen om organisch te gaan werken. Toansa krijgt diverse vermicompostinstallaties en de lokale boeren worden getraind in het gebruik daarvan.

Brazilië

Obesitas kan leiden tot diabetes en wordt door de Braziliaanse overheid gezien als een toenemend gezondheidsprobleem. In 2008 nam DSM samen met de Braziliaanse diabetesvereniging ANAD actie om het gebruik van InsuVital™ in voedsel en dranken te bevorderen.

De actie hield in dat producten die InsuVital™ bevatten werden voorzien van het kwaliteitswaardemerk van ANAD. InsuVital™, een product van DSM Food Specialties, is een doorbraak in de aanpak van diabetes type 2. Fabrikanten kunnen er producten mee creëren waarvan klinisch is aangetoond dat ze lijders aan diabetes type 2 helpen hun bloedsuikerspiegel na een maaltijd actief te regelen. DSM was ook een van de deelnemers aan het ANAD-congres in 2008. Verder werkt DSM Nutritional Products Brazil mee aan het wereldwijde *Choices*-programma van Unilever. Dit programma, dat deel uitmaakt van Unilever's *Vitality*-agenda, maakt gebruik van een *Choices*-logo aan de voorkant van verpakkingen waardoor consumenten gemakkelijker gezonde keuzes kunnen maken bij de aanschaf van voedingsmiddelen en dranken. Het *Choices*-logo staat voor voedselveiligheid, duurzaamheid in de voedselketen, milieuzorg, verantwoordelijkheid en kwaliteit. DSM Nutritional Products in Brazilië is trots op zijn zichtbare betrokkenheid bij dit initiatief.

Uitdaging voor DSM

Evenwicht tussen diversiteit en eenheid

“DSM heeft zijn wortels in Limburg, een provincie in het zuiden van Nederland. Meer dan een eeuw lang lag daar het zwaartepunt van onze activiteiten en maakten we intensief gebruik van de arbeidsmarkt in de regio.

Het hoofdkantoor van DSM bevindt zich nog steeds in Limburg, maar het DSM van nu is een onderneming die over de hele wereld actief is. Daarom hebben we een divers personeelsbestand nodig dat een afspiegeling vormt van de vele verschillende markten die we bedienen. Als werkgever hebben we de plicht de diversiteit van ons personeel op een zorgvuldige manier te vergroten. Dat betekent een verhoging van het percentage niet-Nederlanders binnen onze onderneming en het percentage vrouwen in de top.

Het aanpakken van de huidige onbalans tussen Nederlanders en niet-Nederlanders is echter maar een deel van de uitdaging. In China hebben we bijvoorbeeld mensen van buiten China nodig die daar voor langere tijd willen werken en bereid zijn de Chinese taal te leren. Ook moeten we de kruisbestuiving binnen de regio bevorderen door diversificatie van ons Chinese personeelsbestand, wat we kunnen bereiken door Chinese medewerkers uit bijvoorbeeld Hong Kong en Taiwan aan te trekken.

De uitdaging is een gemeenschappelijke identiteit en een gemeenschappelijk doel te creëren voor onze medewerkers en tegelijkertijd de cultuurdiversiteit te vergroten en de onbalans in de verhouding tussen mannen en vrouwen in ons personeel recht te trekken. Dat kan alleen als we onszelf als één mondiale onderneming zien.”

Wei-Ming Jiang
Corporate Vice President DSM & President DSM China