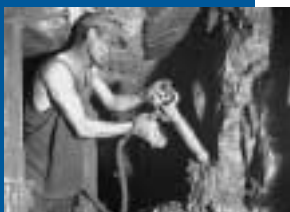


Business Value

nr. 16

JAARGANG 5 • SEPTEMBER 2002

INHOUD



Beweging
in business 2

Kennis is kapitaal 5

Het zijn de mensen
die het doen 8

Verder herstel
bedrijfsresultaat in
tweede kwartaal 10

100 jaar en nog steeds springlevend

DSM bestaat dit jaar 100 jaar. Reden om feest te vieren. Zeker in een tijd dat DSM er sterker voor staat dan ooit, terwijl de economische tegenwind fors is.

DSM viert het 100-jarig bestaan overigens op een bijzondere manier. Medewerkers hebben deelgenomen aan een wereldwijd ontbijt en aan een 'droomactie'. Het gaat daarbij om dromen die ze hebben om anderen in deze wereld te helpen. DSM zal, middels financiële steun, een aantal van deze dromen uiteindelijk verwezenlijken. We hopen zo dat derden straks ook beter worden van ons feestjaar. Intussen nemen we u in deze speciale editie van Business Value mee langs belangrijke perioden in 100 jaar DSM. Wat zich aftekent is het profiel van een stabiele en financieel zeer gezonde onderneming. Daar zijn we best trots op. We hopen u ook.





100 jaar word je niet zomaar

Eind juni zijn onze petrochemische activiteiten overgedragen aan SABIC; de financiële transactie heeft in één keer plaatsgevonden. Dat betekent dat DSM € 2 miljard aan kasmiddelen heeft binnengekregen. Die gaan ons helpen om onze strategie richting 2005 verder te realiseren. Onder de bedrijven met een vergelijkbare omvang zijn wij op dit moment met afstand financieel de sterkste.

Het is natuurlijk geweldig om er zo sterk voor te staan. DSM is zelfs financieel nog nooit zo sterk geweest als nu: meer dan € 3 miljard in kas; een beurswaarde van tegen de € 5 miljard; goede vooruitzichten voor onze Life Science Products en Performance Materials. Tegelijkertijd moeten we vaststellen dat het herstel van de economie nog niet echt doorzet – ook niet in de Verenigde Staten. Er zijn nog behoorlijk wat onzekerheden. DSM heeft bijvoorbeeld – net als alle Europese producenten – te maken met nadelige effecten van de sterker wordende euro ten opzichte van de dollar. 2002 blijft vooralsnog dus een lastig jaar.

Terugkijkend op onze historie ben ik blij dat we onszelf door de jaren heen niet hebben verloochend. DSM heeft altijd gekozen voor een solide aanpak. We laten ons bijvoorbeeld niet verleiden om, als dat een beetje in de mode is, mee te gaan in buitensporige salarissen en optieregelingen. Ik heb daar nooit in geloofd. Het leidt er alleen maar toe dat mensen teveel met de korte termijn bezig zijn.

Tekenend voor DSM is de wijze waarop wij ons 100-jarig bestaan vieren. We nodigen medewerkers uit hun dromen te uiten om een goed doel in de wereld te steunen. Dat vind ik nou helemaal DSM. Heel wat anders – en minder gemakkelijk – dan iedereen simpelweg een cadeautje geven.

Allerlei stakeholders, niet op de laatste plaats financiële, verdiepen zich vandaag de dag in vragen als: wat heeft het bedrijf historisch gedaan, maakt men waar wat men belooft, communiceert het bedrijf zorgvuldig naar binnen en naar buiten, gaat het zorgvuldig met medewerkers om? Dat worden steeds belangrijker factoren.

Het succes van DSM zit hem juist in een solide aanpak. Dat heeft ons ook al 100 jaar doen overleven. En hoe, mag ik wel zeggen. Toch is DSM geen onderneming die al 100 jaar dezelfde rondjes draait. We hebben in onze geschiedenis forse stappen gezet. We gaan dus geen avonturen uit de weg, maar gaan ze aan vanuit rust en stabiliteit. En dat loont.

Henk C. van Dalen, Raad van Bestuur DSM

Beweging solide in

Over 100 jaar DSM in financieel opzicht is een boek te schrijven. Een boek vol met cijfertjes uiteraard. Maar hoe moeten we al die getallen begrijpen in historisch perspectief? In dit artikel zetten we een aantal opvallende cijfers en achtergronden voor u op een rij. Duidelijk is dat de financiële basis van DSM er door de jaren heen een was en is van soliditeit. Dat is geen natuurverschijnsel, maar het resultaat van kennis van de eigen business, het vermogen om het verloop van ontwikkelingen in te schatten én de moed om zo nodig tijdig de bakens te verzetten.

We duiken terug in de geschiedenis. We landen in 1902, het jaar waarover het eerste jaarverslag verscheen van het Staatsmijnbedrijf. Het is de tijd van de kleine getallen: het balanstotaal aan het einde van dat jaar bedroeg f 0,1 miljoen. Ook de fysieke omvang van het bedrijf is in die tijd nog zeer bescheiden. We tellen negen man personeel en kantoor aan huis van de directeur. Tot 1909 groeit het balanstotaal geleidelijk tot f 5,7 miljoen. Over resultaten horen we pas iets vanaf het boekjaar 1910: in dat jaar noteert het Staatsmijnbedrijf voor het eerst een winstsaldo van f 0,1 miljoen. Dat saldo groeit gestaag en komt in 1915 op f 1,0 miljoen, bij een balanstotaal van f 20 miljoen.

g in business; resultaat

Jaren 20: forse expansie



In 1921 sluit het Staatsmijnbedrijf voor het eerst in de geschiedenis een boekjaar af met een verlies van f 1,7 miljoen, door de plotselinge val van de kolenprijzen. Dit verlies wordt niettemin geheel opgevangen uit de algemene reserves. Een nieuwe sprong in de tijd brengt ons bij 1927, als het bedrijf een omzet van f 60 miljoen noteert en een balanstotaal van

f 100 miljoen. Er is ook op ander front veel gebeurd: er zijn op dat moment maar liefst 21.000 medewerkers in dienst. Aardigheidje: het verslag over dat jaar bericht dan al uitvoerig over personeel (opleiding, aannames, salarissen) en veiligheid. Het besef dat mensen de sleutel tot succes zijn, zat zagezegd toen al in de DSM-genen!

Jaren 30-40: afzien



New Business! Het Stikstofbindings-bedrijf (SBB) begint als onderdeel van de Staatsmijnen vanaf 1930 kunstmest te produceren. Een regelrechte port-folio-doorbraak – al zal het woord destijds nog niet in de bestuurlijke vergaderkamers zijn gevallen. Lucratieve resultaten zijn er in de jaren dertig echter nog niet. De algehele economische crisis in die jaren brengt ook het Staatsmijnbedrijf in de rode cijfers. Ook de

oorlogsjaren 1940-1945 en de jaren kort daarna zijn zwaar; uiteraard in menselijk opzicht, maar ook financieel. De verliezen zijn aanzienlijk en de kaspositie loopt dramatisch terug. Hoewel het koolwinningsbedrijf in 1947 nog grote verliezen lijdt, kan in dat jaar toch een positief saldo worden bijgeschreven. Te danken aan het goede resultaat van de nieuwe loot aan de stam: de chemie.

Jaren 50-60: nieuwe verhoudingen



Al in 1952 dienen zich de eerste tekenen aan van een toenemende druk op de mijnbouw. Van de 7,5 miljoen ton kolen (gedolven door 40.000 medewerkers!) wordt 50% doorverwerkt in chemische volproducten en gas. In de chemische sector werken op dat moment 6.000 medewerkers; samen echter goed voor eenderde van de omzet van f 450 mln. We schrijven geschiedenis in 1963. In dat jaar wordt samen met Esso, Shell en de Staat der Nederlanden de NV Nederlands Gasunie opgericht. Richting Tweede Kamer gaat een wetsontwerp dat de

omzetting van de Staatsmijnen in een Naamloze Vennootschap mogelijk moet maken. De weg naar de toekomst voert naar nieuwe gebieden, zo beseft iedereen. Dat geeft hoop en vertrouwen, maar brengt tegelijkertijd pijn in het afscheid nemen van wat was. In de tweede helft van de jaren zestig wordt de chemie fors uitgebreid. Tegelijkertijd sluiten de eerste mijnen. Al met al krimpt het personeelsbestand van 40.000 medewerkers in 1960 naar 17.000 in 1970. De omzet uit kolen bedraagt in laatstgenoemd jaar nog maar 10% van de totale omzet van f 1,3 miljard.

Jaren 70: groeien in de chemie



De laatste staatsmijn (Emma/Hendrik) sluit in 1973. Daarmee komt een definitief einde aan de activiteit waarin DSM zijn wortels had. In overleg met de Staat worden alle DSM-belangen in de winning en distributie van aardgas ondergebracht in een afzonderlijke onderneming (DSM Aardgas BV), waarvan DSM enig aandeelhouder wordt.

In de jaren 70 staat groei weer op de voorgrond. DSM investeert in die periode aanzienlijk in groot-schalige uitbreiding van (petro)chemische activiteiten: ca. f 1 miljard in vijf opeenvolgende jaren. Tegen het eind van de jaren zeventig is het investeringsprogramma nagenoeg gerealiseerd. Vanaf 1978 krijgt kostenbeheersing hoge prioriteit.

Jaren 80: op weg naar de beurs



De economische malaise in het begin van de jaren tachtig versnelt de herstructurering die al gaande was. Na de noodzakelijke aanpassingen bestaat DSM in 1982 uit zeven divisies, met een omzet van f 18 miljard (f 9 miljard uit aardgas). Die inspanningen kunnen echter niet voorkomen dat de economische problemen in de wereld ook bij DSM hard aankomen. In 1982 noteert de onderneming voor het eerst sinds de crisissen oorlogsjaren een substantieel nettoverlies van f 188 miljoen. Vanaf 1983 herstelt de economie zich en de daaropvolgende jaren worden weer met winst afgesloten. Een recordjaar is 1988, zowel wat het

resultaat (f 622 miljoen) als het niveau van investeringen (f 1.332 miljoen) betreft. In datzelfde jaar komt een wet tot stand die het voor de Nederlandse Staat, als enige aandeelhouder, mogelijk maakt aandelen in de vennootschap van de hand te doen. Zonder wrange bijmaak overigens, want de Staat heeft in 87 jaar aandeelhouderschap een gemiddeld rendement van ruim boven de 10% behaald. De privatisering van de onderneming krijgt in 1989 beslag met een geslaagde beursgang. Kroon op dat jaar is bovendien een nog niet eerder vertoond resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen: meer dan f 1 miljard.

Jaren 90: positieverbetering



In 1993 laten overcapaciteit in de petrochemie en opkomende mondiale concurrentie zich goed voelen. Dat jaar wordt met een fors verlies (f 100 miljoen) afgesloten. Ondanks de slechte economische situatie slaagt DSM erin zijn aandeel in een aantal markten uit te breiden én zijn kostenpositie aanzienlijk te verbeteren. Een omvangrijke reorganisatie (Concern

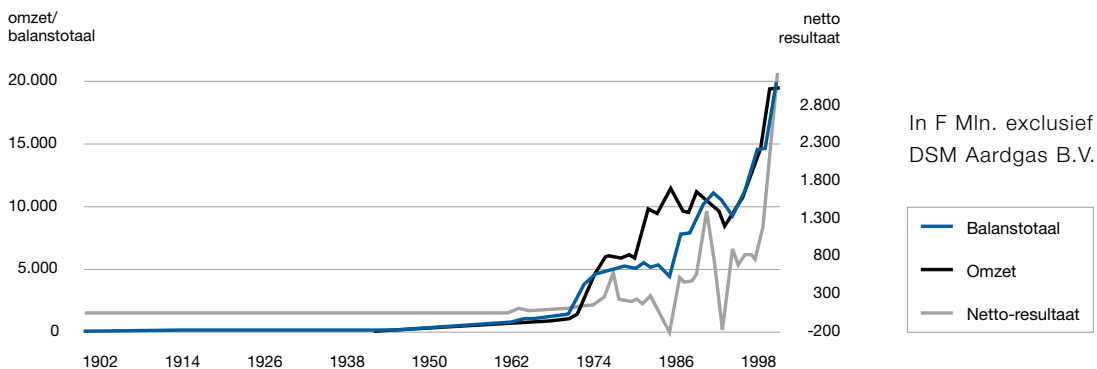
2000) volgt. Vanaf 1994 plukt DSM hier de vruchten van. De jaren daarna komen er weer goede tot zeer goede resultaten in de boeken. In 1996 doet de Nederlandse Staat zijn resterend belang in DSM van de hand. Strategisch wordt een begin gemaakt op al weer een nieuwe weg: in 1998 wordt de biotechnologische onderneming Gist-brocades overgenomen.

Vanaf 2000: focus and value



In het verlengde van de overname van Gist worden de strategische doelstellingen in het jaar 2000 geformuleerd in de strategienota Vision 2005: Focus and Value. De nieuwe strategie bestaat uit een verdere concentratie op een wereldwijd leidende positie in activiteiten met hoge toegevoegde waarde, sterke groei en stabiele resultaten. DSM zet in op een transformatie tot een onderneming in specialties: hoogwaardige chemische en biotechnologische producten en hoogwaardige materialen. Tegelijkertijd kiest DSM er – gezien de noodzakelijke focus – voor zich geleidelijk terug te trekken uit de petrochemische activiteiten. De gezondheid van de onderneming wordt in 2000 nog eens onderstreept met een absoluut record:

een nettowinst van bijna f 1,3 miljard (EUR 580 miljoen). Goed nieuws voor beleggers dus, die overigens ook de nieuwe strategische koers omarmen. Het resultaat is ernaar: het aandeel DSM is over geheel 2001 het best presterende van alle AEX-fondsen. In 2002 voegt DSM de daad bij het woord wat betreft de terugtrekking uit de petrochemie: deze activiteit wordt verkocht aan SABIC, een sterke partij die deze business verder gaat ontwikkelen. DSM zelf staat er anno 2002 sterker voor dan ooit. Met € 3 miljard in kas en een beurswaarde van circa € 5 miljard steekt de onderneming met kop en schouders uit boven zijn concurrenten in de wereldwijde industrie. Is er een beter decor denkbaar voor een 100-jarig verjaardagsfeestje...?



Kennis is kapitaal

Of je het nu binnen of buiten de poorten vraagt, steeds weer blijkt dat velen het succes van DSM voor een belangrijk deel toeschrijven aan het hoge niveau van research & development binnen de onderneming. Het technologisch innovatieve vermogen van DSM is iets om trots op te zijn – toen en nu.

Het gaat daarbij niet alleen om grote doorbraken waarnaar gericht is gezocht. Ook is DSM goed gebleken in het verzilveren van omstandigheden en situaties die op het eerste oog alleen maar nadelig leken. Wat in een bepaalde fase was geleerd, werd bovendien als voorsprong meegenomen naar een nieuwe bestaansfase van de onderneming. Zo kwam van het een het ander. Een overzicht van monumentale en minuscule ontdekkingen, die DSM groot hebben gemaakt.

Cokes



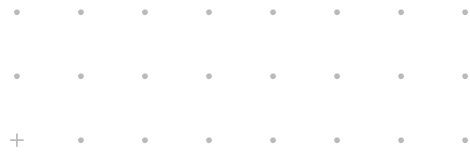
Je hebt kool en kool. Helaas voor Staatsmijnen bracht zijn winningsgebied vooral vetkool op. Deze (inferieure) steenkool was niet erg geschikt als brandstof. Maar alles heeft twee kanten: de kool leende zich wel prima voor verwerking tot cokes voor hoogovenbedrijven. In 1919 bracht Staatsmijnen dan ook cokesfabriek Emma in bedrijf. Het werden de eerste stappen van Staatsmijnen in de chemische industrie. Het vrijkomende cokesovengas en ruwe teerolie werden opgewerkt tot chemicaliën als benzeen, xyleen, toluen, naftaleen en antraceen. Zuivere chemische pro-

ducten, die gretig aftrek vonden in de markt. De productie vond niettemin nog lange tijd plaats in zogeheten 'nevenbedrijven' (lees: bijvangst, maar geen kernactiviteit). Hoe dat belang later is verschoven weten we anno nu: de chemie werd de business van de toekomst.

Kunstmest



Over bijvangst gesproken. Een van de bijproducten van cokesovengas was ammoniumsulfaat, een stof die ontstaat uit de binding van ammoniak en zwavelzuur. Ammoniumsulfaat kon dienen als kunstmest. Het werd het eerste chemische eindproduct dat Staatsmijnen op de markt bracht. De commerciële mogelijkheden waren aantrekkelijk en dus werd in 1929 het Stikstofbindingsbedrijf (SBB) opgericht. De waterstof uit het cokesovengas werd met stikstof uit de lucht gebonden tot ammoniak, een basisgrondstof voor kunstmest. Staatsmijnen werkte continu aan procesverbetering. Het resultaat mocht er zijn: de kwaliteit van kunstmest steeg en de kostprijs daalde. Dat Staatsmijnen 'in' de kunstmest is gegaan, legde het bedrijf geen wind-eieren. De Nederlandse kunstmestsector groeide na de oorlog uit tot



Nieuwsfeiten

1902

De Nederlandse regering richt De Staatsmijnen op

1906

De mijn Wilhelmina produceert zijn eerste kolen

1919

De cokesfabriek Emma wordt gedeeltelijk in gebruik genomen – het begin van de chemische activiteiten van DSM

1927

DSM start de voorbereidingen voor de bouw van een kunstmestfabriek in Geleen. Het Amerikaanse zakenblad Fortune noemt dit later een duidelijk geval van Dutch Madness



een grote speler op de wereldmarkt. Met het SBB van Staatsmijnen in een hoofdrol.

Caprolactam



Voor de oorlog ontwikkelde het Amerikaanse DuPont de Nemours als eerste een synthetische vezel: nylon 6-6. Het Duitse IG-Farben produceerde korte tijd later het vergelijkbare nylon-6: Perlon. Na de oorlog (wegens Duitse herstelbetalingen) kwam het octrooi op dit product vrij beschikbaar. In 1946 startte

Staatsmijnen samen met AKU (de voorganger van Akzo Nobel) onderzoek naar de ontwikkeling van deze kunstvezel. De grondstof voor nylon-6 is caprolactam, een stof die te maken is uit benzeen of fenol. En die twee stoffen verkreeg Staatsmijnen aanvankelijk weer uit cokesovengas en steenkoolteer. Later werd aardolie als grondstof gebruikt. In de jaren zestig en zeventig bracht Staatsmijnen in een aantal landen caprolactamfabrieken in bedrijf. Een business die bij ons is gebleven – inmiddels bedient DSM hiermee een kwart van de wereldmarkt. De research naar nieuwe syntheseroutes en andere grondstoffen gaat intussen onverminderd voort.

Rubber



In 1940 brachten de producten uit de 'nevenbedrijven' al bijna twee maal zoveel op als het hoofdproduct vetkool. Toch stonden de veredelde producten nog in de schaduw van de kolen. De oorlogsjaren besteedde Staatsmijnen voor een belangrijk deel aan research, bijvoorbeeld naar manieren om op basis van etheen synthetisch rubber te maken. Dat leverde Stamikol op, een zwavelrubber – echter van niet al te beste kwaliteit: het droop en hield nooit zijn vorm. Het werd ondermeer gebruikt voor schoenen en fietsbanden. Maar opnieuw was er wel een nieuwe weg ingeslagen. Uiteindelijk leidde dat in de jaren zestig tot een productieproces voor etheen propeen terpolymeer (EPT), een product van redelijke kwaliteit. Deze rubbers werden ook weer doorontwikkeld. Uiteindelijk ontstond met EPDM (Keltan) een hoogwaardig product. Kwestie van toewijding en lange adem.

Melamine



Gouden tijden. In de jaren vijftig en zestig van de twintigste eeuw ontwikkelde het Centraal Laboratorium van Staatsmijnen in hoog tempo nieuwe technologieën en processen. Zo werd een prachtige synthese van ureum ontwikkeld, waarvoor uiteindelijk over de gehele wereld meer dan honderd licenties werden verkocht. Ureum was al jaren een grondstof voor kunstmest. Maar er bleek meer mee mogelijk. In reactie met ammoniak leverde het bijvoorbeeld een grondstof voor een harde kunststof: melamine. Dit materiaal wordt ondermeer verwerkt in aanrechtbladen, speelkaarten, triplex en onbreekbaar serviesgoed. Het productieproces dat Staatsmijnen ontwikkelde was zo succesvol, dat in de jaren zeventig vele bedrijven op de stoep stonden om licenties te kopen. Toen Staatsmijnen een melamine-fabriek met grote capaciteit bouwde, kon het bedrijf bovendien tegen zeer concurrerende prijzen produceren. Melamine werd belangrijk in de wereld en binnen DSM. Momenteel is circa 40% van de wereldwijde melamine-productie in handen van DSM.

Kunststoffen



Cokesovengas bleek een rijke bron van stoffen die te veredelen waren tot technologisch vernuftige en

commercieel interessante producten. Zo bevatte het gas ook nog eens ethyleen, ook wel etheen genoemd. Het aan elkaar koppelen (polymeriseren) van afzonderlijke ethyleenmoleculen levert de kunststof polyethyleen op. Het Britse chemische bedrijf ICI ontwikkelde tijdens de Tweede Wereldoorlog een hogedrukproces om polyethen (PE) te produceren. In 1959 startte Staatsmijnen haar eerste fabriek voor hogedruk-PE. Het bleek een snelweg naar de markt van kunststoffen. Toen de mijnen eind jaren zestig dichtgingen, bood de PE-productie het bedrijf goede overlevingskansen. Er werd PE-technologie aangekocht bij het Japanse Sumitomo. DSM bleef het proces verbeteren. En met succes. DSM is wereldwijd een van de meest succesvolle licentiegevers op het gebied van deze technologie.

Antibiotica



In de jaren zestig maakte Staatsmijnen een 'misstap': de productie van lysine uit caprolactam. Lysine is een van de twintig aminozuren die de mens nodig heeft om eiwitten aan te maken. Het bleek in die tijd geen succes: commercieel heeft het product nooit voet aan de grond gekregen in de markt van de menselijke en dierlijke voeding. Toch was de ervaring van groot belang. Het experiment met lysine bracht Staatsmijnen rond 1970 de wereld binnen van de aminozuurchemie, ofwel de fijnchemie voor voedingsstoffen en medicijnen. Het eerste succes werd de ontwikkeling van fenylglycine, een basisstof voor het antibioticum ampicilline. Ampicilline is dertig jaar later nog steeds een van

de belangrijkste pijlers van DSM's Life Science Products.

Dyneema



Dyneema is vandaag de dag een van de specialty parapadaardjes in de portfolio van DSM. Wie zou dan denken dat de oorsprong van deze oersterke vezel al in de jaren zestig lag? Toch is het zo. Dyneema is – letterlijk – spin off van DSM's onderzoek naar kunststoffen. Polyetheen, de grondstof voor de sterke vezel, bestaat namelijk uit een kluwen van polymeren. Halverwege de jaren zestig ontdekten DSM-onderzoekers dat die kluwen is uit te rekken tot een supervezel, vijftien keer sterker dan staal. Later, in 1979, ontdekte DSM een snellere productiemethode, waarvoor in 1983 de octrooien werden gepubliceerd. Dyneema werd, ondanks zijn moeizame geboorte, vervolgens een zeer succesvol product. Kogelvrije vesten, afmeerkabels voor booreilanden, vislijnen en sloopstrossen zijn voorbeelden van ijzersterke toepassingen van de supervezel. Het bewijs dat het loont om ergens soms lange tijd in te blijven geloven.

Aspartaam



De zoetstof aspartaam is tweehonderd maal zoeter dan suiker. DSM heeft aan de wieg gestaan van de

ontwikkeling van deze smaakmaker. Met de kennis en ervaring opgedaan in lysineonderzoek (wat kan een mislukt experiment toch veel opleveren!) bleven eigengereide onderzoekers nieuwe fijnchemicaliën ontwikkelen. In de periode 1966-1974 werden verschillende routes ontwikkeld om aspartaam te produceren. Uiteindelijk heeft het Japanse Tosoh de puzzel in elkaar geschoven. Samen met dit Japanse bedrijf ging DSM de zoetstof produceren in de Holland Sweetener Company. Na moeizame beginjaren is het bedrijf uiteindelijk tot grote bloei gekomen. Het is vandaag de dag de op één na grootste aspartaamleverancier ter wereld.

Biokunststof



Grote vindingen en succesvolle nieuwe producten komen nooit uit de lucht vallen. Ze zijn het resultaat van jaren onderzoek, (verbeteringen van) productieprocessen en marketing. Anno 2002 staat DSM aan de wieg van biopolymeren: kunststoffen gemaakt van gisten en bacteriën. De verwachtingen zijn hooggespannen: biopolymeren kunnen een ware revolutie teweeg gaan brengen in milieuvriendelijk produceren. Daar horen we dus meer van.

Nieuwsfeiten

- 1928**
- DSM richt zijn eigen gasdistributiebedrijf op

- 1930**
- Het Stikstof Bindings Bedrijf produceert de eerste kunstmest

- 1939**
- Start van de bouw van het Centraal Laboratorium in Geleen

- 1942**
- De geallieerden bombarderen per abuis de Mauritsmijn en de DSM-fabrieken in Geleen

- 1943**
- DSM-staking tegen de Duitse bezetting

- 1945**
- Cokesproductie wordt geconcentreerd in de mijn Maurits; de Emma wordt gesloten

- 1947**
- Oprichting kennisdochter Stamicarbon

- 1952**
- Start productie caprolactam

- 1956**
- Start productie ureum en ingebruikname eerste PE-fabriek

- 1961**
- De eerste naftakraker (NAK1) wordt in gebruik genomen

- 1964**
- Bouw eerste melaminefabriek



Communicatie, coaching Het zijn de mens

Je hoort het wel vaker in speeches ter gelegenheid van een corporate jubileumjaar: de mensen binnen het bedrijf bepalen je succes. Maar wordt het ook gemeend? We applaudisseren dus niet meteen als de hoogste baas van het mensenwerk bij DSM, HRM-directeur Ben van Dijk, zich in soortgelijke bewoordingen uitdrukt over DSM'ers van toen en nu.

Van Dijk maakt echter duidelijk dat het thema 'mensen' bij DSM niet na ieder bedrijfsfeestje weer voor jaren van de agenda wordt gewist. 'HRM is een volwaardig onderdeel van onze onderneming, net zoals businessresultaten dat zijn', zegt hij, al wapperend met zijn onlangs verschenen HRM-nota People Matter(s). Mensen binden. Mensen boeien. Die twee horen wat Van Dijk betreft onlosmakelijk bij elkaar. Hoe doe je dat? Kort door de bocht: zorg voor goede arbeidsvoorwaarden in materiële zin, maar vooral ook in termen van ontwikkelings- en groeikansen. 'Wanneer een medewerker zich onvoldoende uitgedaagd voelt, gaat hij toch om zich heen kijken', is de overtuiging van Van Dijk. Reden voor DSM om ontwikkeling en groei van medewerkers en doorstromingskansen te stimuleren en mogelijk te maken.

Degelijk; niet saai

Van Dijk ziet als een wezenlijke kracht van de DSM-gemeenschap 'een grote belangstelling voor de inhoud van het werk. En dat in een omgeving waarin men ook op die inhoud wordt aangesproken. Er is een enorme schat aan kennis en kunde in het bedrijf aanwezig. Het werk wordt degelijk aangepakt; de onderneming wordt degelijk gemanaged.' Dat 'degelijk' voor de buitenwereld associaties kan oproepen met 'saai' heeft DSM gemerkt na aanleiding van een imago-onderzoek dat enkele jaren geleden is gehouden onder een brede groep stakeholders: medewerkers, aandeelhouders, analisten, klanten, studenten, het grote publiek. Sinds de campagne Unlimited.DSM (met onder andere de sponsoring van NOC*NSF) wordt zowel hard gewerkt aan een betere bekendheid van het internationale en innovatieve karakter van het bedrijf, als aan die van de producten waar 'DSM' in zit.

Trots mag

DSM is inmiddels steeds meer een naam die blijft hangen. Ook bij beleggers. Want de ervaringen met meer avontuurlijke branches als de ICT-sector hebben een heel nieuwe betekenis gegeven aan het begrip degelijkheid. Zijn we er dus? 'We moeten nog af van het gevoel van: doe nou maar gewoon', stelt Van Dijk. 'Er leeft binnen DSM een sterk bewustzijn dat het altijd beter kan. We zijn daardoor geneigd onze successen onvoldoende te etaleren. Als het goed gaat vinden we dat normaal; als het niet goed gaat zijn we kritisch. Onze trots op het bedrijf – die er echt wel is – mogen we best meer uitspreken en uitstralen. Buitenstaanders zijn vaak onder de indruk van hoe we de zaken hier voor elkaar hebben.'

Solide resultaten: óók mensenwerk

Over de vraag wat een belangrijke menselijke kracht van DSM is in vergelijking tot zijn collega-bedrijven in de markt, hoeft Van Dijk niet lang na te denken: 'Nou, allereerst doet ons aandeel het veel beter dan dat van andere partijen in de industrie. Wat heeft dat met de mensen in dit bedrijf te maken? Alles.

Die maken namelijk de beloften waar. De waarde van het aandeel DSM reflecteert het vertrouwen van beleggers daarin. Er is sprake van een solide strategie, degelijke implementatie, resultaten die gezien mogen worden. Dat is heel plezierig voor aandeelhouders. Het is duidelijk dat de financiële positie van DSM bovengemiddeld is in de huidige markt. We bewijzen steeds weer goed te zijn in het inschatten van kansen en risico's. Een volgende toets voor de buitenwacht wordt de herinvestering van de middelen die uit de verkoop van de petrochemie zijn vrijgekomen. Ons recente verleden mag

en compassie en die het doen

echter reden zijn tot vertrouwen. We hebben immers laten zien dat een bijzonder complexe operatie als de verkoop van de petrochemie aan SABIC hier in goede handen is. Resultaat is dat de medewerkers buitengewoon content zijn, DSM zakelijk een goede deal heeft gesloten en dat SABIC blij is met de aanwinst. Naar alle kanten is dit dus goed verlopen – en zonder onze mensen was dit zeker niet gelukt.’

Investeren in mensen

Anno nu staat er een onderneming die vele nationaliteiten herbergt. Lastig pakkie-an als het gaat om HRM? ‘Nee, zou ik niet zeggen’, stelt Van Dijk. Natuurlijk zijn er verschillen in taal, cultuur en verwachtingspatronen, maar ik ben ervan overtuigd dat iedereen uiteindelijk hetzelfde wil: zichzelf ontwikkelen en groeien.’ De mate waarin een werkgever dit ‘leren en ontplooiën’ mogelijk maakt is volgens Van Dijk dan ook een zeer belangrijke punt bij de keuze van een (nieuwe) baan. Wie kwaliteit wil vasthouden moet mensen groeikansen bieden. En daarin investeert DSM. ‘Binden is: de juiste baan, op het juiste moment, bij een inspirerende baas.’ Zo is het verwoord in de zojuist verschenen HR-nota People Matter(s), die gaat dienen als raamwerk voor de wereldwijde DSM-locaties. Andere punten in de nota zijn het ontwikkelen van competenties die passen in een decor van internationalisering en getuigen van eigentijds leiderschap zoals: communicatie, coaching, en compassie, maar ook: durven confronteren.

Ken jezelf

‘Mijn uitgangspunt is: accepteer je beperkingen en kapitaliseer op je kracht’, stelt Van Dijk. Een instrument daarvoor is onder meer het Management Development Report, dat eens in de drie jaar wordt opgemaakt voor medewerkers en managers. Aan de hand van vijftien relevante gedragscompetenties krijgt men vandaag de dag een duidelijk profiel van de kwaliteiten van de medewerker/leidinggevende. ‘We gebruiken die gedragscompetenties nu al voor onze executives. De bedoeling is om dit proces geleidelijk in de hele organisatie in te voeren. Zo ontstaat een goed beeld van de individuele ontwikkelingspotentie



aan de ene kant en de realistische ontwikkelingskansen binnen de onderneming aan de andere kant.’ De dialoog daarover vindt Van Dijk essentieel. Voor hem speelt zich deze dan ook af in het centrum en niet aan de zijlijn van de onderneming. ‘Ik houd er niet van als HR-discipline langs de kant van het speelveld te gaan staan en dingen te roepen tegen het elftal dat de echte wedstrijd speelt: de business. HR is voor mij: shirt aan en meespelen’, besluit Van Dijk.

Nieuwsfeiten

1965

Eerste caprolactamfabriek in Verenigd Koninkrijk (Flixborough)

1966

Sluiting Mauritsmijn in Geleen

1968

Verkoop eerste melamineprocessen in de VS

1973

Sluiting laatste steenkoolmijn

1975

Ontploffing naftakraker 2 in Geleen

1988

Holland Sweetener Company (joint venture met Japanse Tosoh) gaat zoetstof aspartaam produceren

1989

DSM naar de beurs

1990

Start productie Stanyl
Start DSM Elastomers
Bouw eerste Dyneema-fabriek

Nieuwsfeiten

1991

Overname chemische activiteiten van ACF Chemie

1992

Start DSM Engineering Plastics Emmen Concern 2000: omvangrijke reorganisatie, inkrimping met 5.000 medewerkers

1993

Overname fijnchemische activiteiten van Bristol-Myers Squibb

1996

Vorming joint venture Chemferm met Gist-brocades

1997

Overname Vestolen in het Duitse Gelsenkirchen
Verkoop Curver aan Rubbermaid Inc.

1998

Overname Gist-brocades

2000

Bekendmaking Vision 2005
Overname Catalytica Pharmaceuticals (VS)

2001

Verkoop DSM Engineering Plastic Products aan Quadrant
Samenvoeging DSM Hydrocarbons, DSM Polyethylenes en DSM Polypropylenes tot DSM Petrochemicals

2002

Verkoop DSM Petrochemicals aan SABIC
Viering 100-jarig bestaan

Verder herstel bedrijfs



DSM realiseerde in het tweede kwartaal 2002, inclusief DSM Petrochemicals, een resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen van € 120 miljoen; dit was 13% boven het tweede kwartaal 2001 en 76% boven het eerste kwartaal 2002. Daarnaast werd een buitengewoon resultaat na belastingen gerealiseerd van € 840 miljoen. De nettowinst per gewoon aandeel bedroeg € 1,17 exclusief buitengewone baten en € 9,88 inclusief buitengewone baten.

Netto-omzet

De netto-omzet van de doorlopende activiteiten was in het tweede kwartaal 2002 € 1,4 miljard, een daling met 2% ten opzichte van het tweede kwartaal 2001. De autonome volumegroei bedroeg 5%. De opbrengstprijzen waren gemiddeld 3% lager. Desinvesteringen en de lagere koersen, met name van de Amerikaanse dollar, hadden elk een effect van -2%.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat uit doorlopende activiteiten bedroeg in het tweede kwartaal € 102 miljoen, een stijging van 12% ten opzichte van het tweede kwartaal 2001 en 26% ten opzichte van het eerste kwartaal 2002. Deze toename was het gevolg van lagere grondstofkosten in alle clusters en hogere afzetten in met name het cluster Industrial Chemicals. De vaste kosten waren lager als gevolg van lopende herstructureringsprogramma's.

resultaat in tweede kwartaal



Peter Elverding, voorzitter van de Raad van bestuur van DSM, stelt: "Het bedrijfsresultaat in het tweede kwartaal ligt aan de bovenkant van de door ons uitgesproken verwachtingen. Een belangrijke mijlpaal is dat we eind juni de verkoop van de petrochemie aan SABIC volledig volgens plan hebben kunnen afronden. Onze strategische en financiële uitgangspositie voor de verdere uitvoering van onze strategie Vision 2005 is daarmee nog verder verbeterd. Daarnaast zijn wij trots op de toekenning van het predikaat Koninklijk bij gelegenheid van ons eeuwfeest."

Wat betreft de vooruitzichten voor 2002 zegt Peter Elverding: "Het herstel van de economie blijft nog aarzelend en de lage dollarkoers werkt niet in ons voordeel. Toch verwacht ik dat DSM over geheel 2002, met de doorlopende activiteiten, een substantieel beter bedrijfsresultaat zal realiseren dan op vergelijkbare basis vorig jaar."

Nettowinst

De post Financiële baten en lasten resulteerde in het tweede kwartaal 2002 in een rentelast van € 11 miljoen, een daling van € 15 miljoen ten opzichte van de vergelijkbare periode 2001. Deze afname is het gevolg van een lagere rentevoet, een lagere brutoschuld en van hogere rente-inkomsten als gevolg van de belegging van de opbrengst uit de verkoop van de certificaten van aandelen Energie Beheer Nederland. De belastingdruk was 18%, hetgeen gelijk is aan het tweede kwartaal 2001. Het Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen bedroeg € 120 miljoen en is daarmee € 14 miljoen (13%) hoger dan in het tweede kwartaal 2001. Het Resultaat niet-geconsolideerde deelnemingen nam af met € 4 miljoen tot € 1 miljoen door het lagere resultaat van Methanor. Het Buitengewoon resultaat na belastingen bedroeg € 840 miljoen en betreft de boekwinst op de verkoop van DSM Petrochemicals (€ 936 miljoen),

verminderd met € 96 miljoen in het kader van de afronding binnen DSM van de ontvlechting en mogelijk nakomende kosten in verband met de verkoop van DSM Petrochemicals en vanwege de afwaardering van het DSM-belang in een niet-geconsolideerde deelneming (als gevolg van verslechterde commerciële en technologische vooruitzichten voor deze activiteit op korte en middellange termijn). De Nettowinst nam ten opzichte van het tweede kwartaal 2001 toe met € 853 miljoen tot € 959 miljoen.

Verwachting

DSM verwacht dat het herstel van de voor ons relevante marktomstandigheden ook in de rest van 2002 nog aarzelend zal blijven. Tegenover een aantal positieve signalen over economische groei staan een zwakker wordende dollar en onrust op de financiële markten. Tenzij de marktomstandigheden aanzienlijk verslechteren, verwacht DSM over 2002 als geheel, met de doorlopende activitei-

ten, een substantieel beter bedrijfsresultaat te realiseren dan vorig jaar op vergelijkbare basis.

Interim-dividend

Besloten is over het jaar 2002 een interim-dividend van € 0,58 (2001: eveneens € 0,58) per gewoon aandeel uit te keren, zijnde eenderde van het dividend over 2001, dat € 1,75 bedroeg. Het interim-dividend geeft geen indicatie voor het totale dividend over 2002. Het interim-dividend over 2002 wordt in contanten uitgekeerd. In de huidige fase van de transformatie van DSM is het dividendbeleid erop gericht het dividend op een gelijkblijvend niveau te houden.

Business Value nu
ook op internet
Ga naar www.dsm.com
en vervolgens naar 'Investors'

GEGEVENS PER GEWOON AANDEEL

in EUR per gewoon aandeel¹

	2002 ⁴	2001	2000	1999	1998
Resultaat uit gewone bedrijfs- uitoefening na belastingen	1,83	3,61	5,69	3,74	4,11
Nettoresultaat	10,54	14,50	5,80	3,63	4,00
Cashflow	13,13	19,92	11,03	8,35	8,70
Dividend		1,75	1,75	1,52	1,51
- interim dividend		0,58	0,51	0,51	0,51
- slotdividend		1,17	1,24	1,01	1,00
- pay-out ²		13%	32%	43%	37%
- dividend rendement ³		4,5%	5,1%	4,6%	5,2%
Koersen AEX					
- hoogste koers	51,25	45,15	40,10	42,08	33,79
- laagste koers	41,59	28,80	30,00	23,87	20,87
- koers einde jaar		41,01	37,10	39,80	27,00
Aantal uitstaande gewone aandelen (x 1000)					
Ultimo	96 339	96 146	95 967	97 186	96 546
Gemiddelde dagomzet AEX (x 1000) (Enkeltelling)	495	682	531	651	810

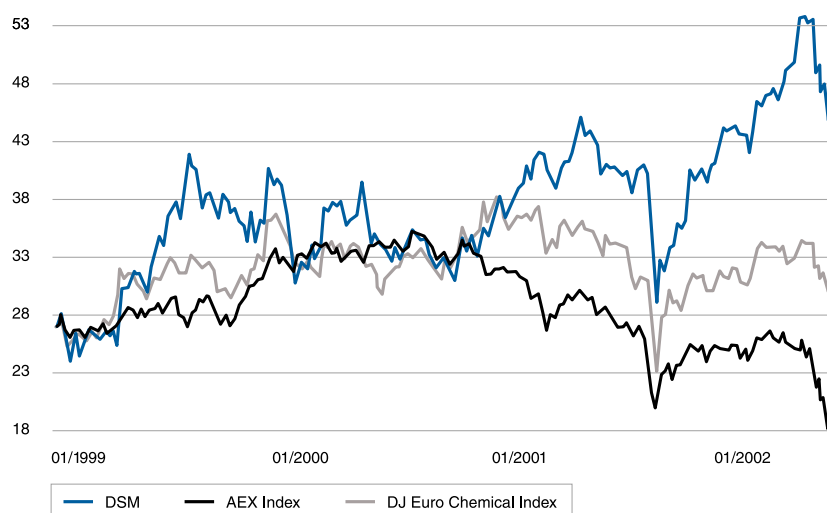
¹ Bij de berekening van de gegevens per gewoon aandeel zijn de bedragen toekomstend aan de houders van cumulatief preferente aandelen in mindering gebracht op de resultaten en het eigen vermogen.

² De totale pay-out is inclusief het dividend toekomstend aan houders van cumulatief preferente aandelen.

³ Bij de berekening van het dividend rendement is uitgegaan van de koers van het gewoon aandeel DSM.

⁴ Gebaseerd op H1 2002.

DSM versus DJ Euro Stoxx Chemical and AEX Index



Business Value +
verschijnt vier maal
per jaar

COLOFON

Redactieadres:

DSM, Corporate
Communications
Department
Redactie
Business Value
Postbus 6500
6401 JH Heerlen

Redactie

ps tekst & training,
Slenaken

Internetadres

www.dsm.com

E-mail

press.office@dsm.com

BELANGRIJKE DATA:

Aandeelhoudersdag:

zaterdag 7 september 2002

Bericht over het derde kwartaal:

vrijdag 25 oktober 2002

Jaarverslag 2002:

woensdag 12 februari 2003

Algemene Vergadering van
Aandeelhouders:

woensdag 2 april 2003