

## Vragen en antwoorden AvA Koninklijke DSM 8 mei 2020

Er zijn vragen ontvangen van mw. Bosch namens Robeco, die eveneens namens Achmea Investment Management, NN Investment Partners, Triodos Investment Management, APG en MN worden gesteld. Daarnaast zijn er vragen ontvangen van de VEB, VBDO en dhr. Stevense (Stichting Rechtsbescherming Beleggers).

De vragen en onze antwoorden daarop worden hierna gegroepeerd per agendapunt en onderwerp weergegeven. Vergelijkbare vragen zijn gebundeld en in één reactie beantwoord.

### Agendapunt 2: Jaarverslag van de Raad van Bestuur over 2019

#### *Vragen over COVID-19 en de strategie*

**Vraag van mw. Bosch (namens Robeco, die eveneens namens Achmea Investment Management, NN Investment Partners, Triodos Investment Management, APG en MN worden gesteld<sup>1</sup>):** Wij willen onze waardering uitspreken voor het tijdige optreden van DSM om de impact van de COVID-19-crisis op de activiteiten te beperken, alsook voor de manier waarop het concern zich inspant om de levering voort te zetten van medische en andere producten die tegemoetkomen aan essentiële behoeften in deze tijden.

DSM beschikt in het cluster Nutrition over een productportefeuille die uitstekend gepositioneerd is om in te spelen op de actuele behoeften in de samenleving. Denkt DSM in het licht van de vraagontwikkeling als gevolg van COVID-19 de strategische focus verder toe te spitsen op deze productportefeuille?

**Vraag van dhr. Stevense (SRB):** Beide CEO's zullen vooralsnog de strategie van de afgelopen 13 jaar voortzetten. Zij hebben echter ook hun eigen visie en dynamiek. Na de coronacrisis ziet de wereld er anders uit dan toen dhr. Sijbesma voorzitter van de Raad van Bestuur was. Is er later dit jaar (wellicht in de herfst) een strategische heroriëntering te verwachten?

**Antwoord:** Beide Co-CEO's zijn intensief betrokken geweest bij de ontwikkeling van de huidige langetermijnstrategie van DSM. De opvolging vormt daarom geen aanleiding tot een nieuwe beoordeling van de strategie. Verder is het inderdaad zo dat de productportefeuille en innovatiepijplijn van DSM zich in een goede positie bevinden om te voorzien in de huidige en vooral ook de toekomstige behoeften en megatrends binnen de samenleving.

De strategie met drie focusgebieden blijft geldig. In de huidige omstandigheden, als gevolg van COVID-19, wint het focusgebied Nutrition & Health zelfs aan kracht en is het van belang dat DSM daarop inspeelt. Het focusgebied Resources & Circularity is de sleutel tot hergebruik van afval als grondstof. Dit is niet alleen zinvol vanuit economisch perspectief, maar ook vanuit het oogpunt van duurzaamheid. Tot slot kijkt Climate & Energy naar de volgende crisis die om de hoek loert. Met een groot aantal landen in lockdown merken mensen dat de lucht en het water schoner zijn. Daarom steunen en roepen we op tot actie voor een groen herstel.

Onze aandacht blijft gericht op onze langetermijnstrategie om bij Nutrition en Materials een bovengemiddelde groei te realiseren, onder voortzetting van onze innovatieprogramma's en groei-initiatieven en ondersteund door onze zelfhulpacties.

---

<sup>1</sup> In de rest van dit document zullen vragen die mw. Bosch gezamenlijk namens Robeco, Investment Management, NN Investment Partners, Triodos Investment Management, APG en MN stelt, worden aangeduid als "vraag van mw. Bosch (Robeco)".

**Vraag van dhr. Stevense (SRB):** DSM is een bedrijf met een sterke financiële positie en een aanzienlijke overnamekas. Dit ondanks het feit dat de bancaire schuld na de overname van Glycom met 300.000 EUR steeg. Evenwel roepen deze zeer onzekere tijden vragen voor ons op en we zijn daarom benieuwd of DSM een coronastresstest heeft uitgevoerd om een beeld te vormen van de schulden en liquiditeit, de kasstroom, cash voor renteverplichtingen en schuldaflossing en de crisisbestendigheid van het businessmodel. Zo ja, heeft u daarbij naar verschillende scenario's gekeken en is het voortbestaan van het concern in het ergste geval gegarandeerd? Zouden er vergaande maatregelen nodig kunnen zijn, en zo ja welke?

**Antwoord:** COVID-19 heeft het grootste effect op de activiteiten van DSM op het gebied van Materials. Bij Materials zag DSM in Q1 de verkoop met circa 7% dalen. Het grootste effect tekende zich aan het eind van dit kwartaal af, toen met name de activiteiten van Europese en Noord-Amerikaanse klanten zwaar werden getroffen door de COVID-19-maatregelen. Aangezien deze maatregelen ook in Q2 van kracht blijven, neemt DSM acties gericht op het beperken van de kapitaaluitgaven en exploitatiekosten bij Materials om de inkomsten en kasstroom te beschermen zonder dat het bedrijfspotentieel op (middel)lange termijn in gevaar komt.

Nutrition, dat goed is voor meer dan 70% van de brutowinst van DSM, heeft over het geheel genomen geen gevolgen van COVID-19 ondervonden. Voor 2020 verwacht DSM dat Nutrition's brutowinst ten minste een "mid single digit" stijging ten opzichte van het voorgaande jaar.

DSM blijft voordeel behalen uit een sterke balans en beschikbare liquiditeit, met een nettoschuld/brutowinst-ratio in Q1 2020 van 0,8, sterke kasstromen en toegezegde, onbenutte doorlopende kredietfaciliteiten ter hoogte van €1,5 miljard. Aan deze faciliteiten, bestaande uit een doorlopende kredietfaciliteit van €1 miljard die in 2025 vervalt en een onlangs afgesloten nieuwe doorlopende kredietfaciliteiten van €500 miljoen, zijn geen financiële convenanten of MAC-clausules verbonden. Daarnaast zijn er in 2020 en 2021 geen obligatieleningen die vervallen voor het concern. DSM blijft gericht op het handhaven van een sterk, 'investment-grade' kredietprofiel.

#### **Uit de VEB-brief 'Algemene aandachtspunten in crisistijd':**

##### **Extra review door de accountant**

Voor beleggers is het op korte termijn ook van het grootste belang om inzicht te krijgen in de staat van de onderneming en de impact van de crisis op de operationele en financiële huishouding. Daarom roept de VEB op om de jaarlijkse transparantie die wordt gegeven in de jaarcijfers nu ook te geven bij de publicatie van de halfjaarcijfers. Het gaat dan onder meer om de liquiditeitsprognoses, (aanpassingen in) financiering en prognoses, de houdbaarheid van goodwill en voorzieningen. De VEB benadrukt het belang om deze informatie door de accountant te laten onderzoeken. Dit betekent dat de accountant een beoordelingsverklaring bij de halfjaarcijfers moet afgeven, waartoe de auditcommissie opdracht moet geven. Ook vraagt de VEB van de accountant een nieuwe continuïteitsverklaring naar aanleiding van de halfjaarcijfers, waarmee de accountant zijn mening geeft over de levensvatbaarheid van de onderneming in de komende twaalf maanden.

**Reactie:** Transparante en betrouwbare financiële- en managementrapportages zijn van cruciaal belang voor DSM, niet alleen in deze crisis maar in alle situaties. In de externe verslaggeving, waaronder het halfjaarbericht, blijft het management de beste inschattingen geven van de effecten van de COVID-19-crisis op de financiële positie en bedrijfsvoering van DSM in het licht van de huidige onzekerheid.

Onze externe accountant heeft ons gewezen op de mogelijkheid van een halfjaarlijkse controle, maar wij zijn van mening dat de boekhoudkundige principes en methoden van DSM, de huidige financiële en operationele stand van zaken bij DSM en de regelmatige interacties met de externe accountant in de loop van het jaar (audits vinden niet alleen aan het einde van het jaar plaats) onze investeerders de zekerheid bieden van betrouwbare en transparante tussentijds gerapporteerde cijfers. Daarom zien wij geen reden voor een halfjaarlijkse review door de externe accountant.

**Vraag van de VEB:** Op welke wijze en in welke mate wordt DSM in de huidige crisis tot de vitale bedrijven gerekend? Wat zijn de effecten op de aanvoerketens van de diverse activiteiten van DSM?

**Antwoord:** Een groot aantal activiteiten van DSM wordt door landelijke regeringen als vitaal aangemerkt, omdat DSM een cruciale bijdrage levert aan de continue levering van levensmiddelen, diervoeding en medische apparatuur, en een belangrijke schakel is in de aanvoerketen voor andere essentiële producten. Doorgaans mag DSM tijdens een lockdown zijn faciliteiten in bedrijf houden. Dat betekent dat de productieveestingen van DSM open zijn gebleven en DSM blijft leveren aan zijn klanten.

**Vraag van de VEB:** DSM blijft actief op het gebied van Nutrition en Materials. Op welke manieren heeft Nutrition voordeel bij een interne tak voor Materials? En kan DSM dit eventuele voordeel kwantificeren?

**Antwoord:**

- De activiteiten van DSM op het vlak van Nutrition en Materials delen op wetenschap gebaseerde competenties, vooral op het vlak van chemische synthese en biotechnologie. Ze versterken elkaar bij het innoveren van producten en productieprocessen.
- We drukken dit niet in cijfers uit, maar dit voordeel versterkt wel het vermogen van DSM om op het gebied van Nutrition & Health, Climate & Energy en Resources & Circularity in te spelen op groeikansen die voortkomen uit wereldwijde megatrends en de Sustainable Development Goals.

**Vraag van de VEB:** In de periode 2019-2021 wil DSM de aangepaste EBITDA met hoge enkelvoudige cijfers laten groeien. Vorig jaar realiseerde DSM een groei van 10%, maar dit jaar zal de EBITDA waarschijnlijk geen groei vertonen. In 2021 zou DSM dan weer met dubbele cijfers moeten groeien. Blijft u vasthouden aan dit doel of ligt dit inmiddels buiten bereik?

**Antwoord:** Zoals vermeld in het persbericht over het eerste kwartaal bestaat er aanzienlijke onzekerheid over het verloop en de wereldwijde gevolgen van de COVID-19-pandemie. In dit verband verwacht DSM dat Nutrition's brutowinst in 2020 ten minste een "mid single digit" stijging zal laten zien ten opzichte van het voorgaande jaar. Echter, gezien de beperkte zichtbaarheid bij Materials wordt het op dit moment niet raadzaam geacht om een algemene winstverwachting af te geven. In dit licht bezien kan DSM momenteel geen uitspraken doen over de financiële doelstellingen van Strategy 2021. Niettemin blijven de fundamentele groeidrijfveren van het concern, gebaseerd op de wereldwijde megatrends, volledig van toepassing. Dankzij het unieke businessmodel en de belangrijke innovaties in de pijplijn, verkeert DSM in een uitstekende positie om de langetermijnstrategie voor groei uit te voeren.

**Vraag van dhr. Stevense (SRB):** DSM heeft een groot deel van haar fabrieken in China. Wordt de strategie aangepast gezien de gebeurtenissen van het afgelopen jaar? Eerst de handelsoorlog van Trump en daarna de coronacrisis? Is het niet raadzaam om een aantal fabrieken te sluiten en productie over te hevelen naar India en Europa en/of Amerika?

**Antwoord:** De productie- en verkoopvolumes van DSM in China zijn min of meer in evenwicht. China is voor DSM netto geen exportland. China is een belangrijke markt voor DSM, voor zowel Nutrition als Materials, en de bediening van deze markt vraagt om een plaatselijke infrastructuur.

**Vraag van dhr. Stevense (SRB):** Het succes van DSM berust grotendeels op octrooien. Robuuste doorlopende bescherming is van groot belang. Tegen meerdere octrooien, waaronder octrooien voor vitaminen en enzymen, zijn rechtszaken aanhangig gemaakt. Welbekende voorbeelden zijn de zaak tegen Anhui Tiger betreffende vitamine H en de zaak tegen Novozymes en Univar over het lactasepreparaat Maxilact. En een welbekende zaak over de Dyneema-technologie is die tegen Honeywell over de kunstvezel Dyneema. Dit soort rechtszaken gaat gepaard met onzekerheid en kost veel geld en tijd. Kunt u aangeven wat de gemiddelde kosten in geld en/of tijd zijn die DSM op jaarbasis maakt? Kunt u in procenten uitdrukken

hoe groot het negatieve effect op de winst op deze producten is? Zou een gedeeltelijke terugtrekking uit China extra gevaar kunnen opleveren?

**Antwoord:** Voor een op wetenschap gebaseerde onderneming als de onze is het aanvragen en handhaven van octrooien ter bescherming van onze innovaties sinds lange tijd vaste praktijk. Aangezien DSM circa 5% van de totale opbrengsten aan onderzoek en ontwikkeling besteedt, is het verstandig om onze intellectuele eigendom tegen derden te beschermen. Af en toe houdt dit in dat juridische stappen moeten worden genomen, maar tegelijkertijd maakt dit duidelijk dat DSM de bescherming van zijn intellectuele eigendom serieus neemt. De totale financiële kosten van deze juridische procedures zijn relatief laag in vergelijking met de omvang van het concern.

## **Nutrition**

**Vraag van dhr. Stevense (SRB):** Premixen bieden de mogelijkheid een mengsel af te stemmen op de wensen of een voorstel van de klant, eventueel met toevoeging van nieuwe innovatieve ingrediënten. In dat geval wordt tegemoetgekomen aan de vraag van de klant. Een bedrijf dat beide kan combineren, kan zijn succes nog verder vergroten. Kunt u aangeven hoe de winst op de nauwere samenwerking met klanten bij de premix-activiteiten is gegroeid naast het mixen alleen op basis van klantvoorstellen?

**Antwoord:** DSM biedt zijn voedingsingrediënten steeds vaker aan in de vorm van volledige premixen, waardoor klanten voor een groot aantal voedingsingrediënten er gemakkelijker voor kunnen zorgen dat hun producten de juiste samenstelling en kwaliteit hebben. Ongeveer twee derde van de volumes bij Animal Nutrition wordt verkocht als een premix uit de 46 wereldwijde premix-vestigingen van DSM. De 15 premix-vestigingen van Human Nutrition zijn goed voor circa 25% van de afzetvolumes. De ondersteuning van de voedingsspecialisten en diergeneeskundigen van DSM wordt door premix-klanten zeer gewaardeerd, waardoor DSM via deze verkoopkanalen meer waarde kan genereren. DSM biedt een flexibel aanbod op het gebied van premixen, waarbij klanten zelf kunnen kiezen welke premix-services ze van DSM willen afnemen.

## **Animal Nutrition**

**Vraag van de VEB:** De verkoop van Animal Nutrition aan varkensbedrijven in China en Zuidoost-Azië werd getroffen door de Afrikaanse varkenspest. In het vierde kwartaal behaalde Animal Nutrition een autonome groei van 2%, waardoor de impact van de Afrikaanse varkenspest op circa 3% kan worden geschat. Wanneer zal de impact van de Afrikaanse varkenspest naar verwachting verdwenen zijn?

**Antwoord:** De effecten van de Afrikaanse varkenspest in China en Zuidoost-Azië nemen sinds het einde van 2019 af. DSM heeft in Q1 een groei in haar verkoop aan varkenshouderijen in de regio gerapporteerd. De heropbouw van de varkenspopulatie in de regio zal geleidelijk verlopen, maar aanzienlijk van omvang zijn in het licht van de schade die de ziekte heeft aangericht. Deze groei vindt met name plaats bij grotere professionele varkenshouderijen. Deze trend zal in de toekomst voordeel blijven opleveren voor de steeds bredere DSM-portefeuille van hoogwaardige voedingsoplossingen.

**Vraag van de VEB:** In het afgelopen jaar heeft DSM zijn positie in vitamine E versterkt door een 75/25-partnerschap aan te gaan met Chinees concurrent Nenter. Leidt dit tot een vermindering van de concurrentiedruk en gewijzigde vooruitzichten voor de prijs van vitamine E? En in welke mate blijft het risico aanwezig dat de concurrentie verheft?

### **Antwoord:**

- Vitamine E vormt één van de pijlers van onze premix-oplossingen voor diervoeding. Met dit partnerschap wordt voorkomen dat DSM (in de toekomst) flink moet investeren in een nieuwe vestiging voor vitamine E of voor de toelevering van vitamine E afhankelijk wordt van zijn

concurrenten. Dat zou problematisch kunnen zijn vanuit het oogpunt van leveringszekerheid en kwaliteit, aangezien ons voornaamste verkoopkanaal voor vitamine E is gebaseerd op onze hoogwaardige premixen.

- Dit partnerschap leidt niet tot veranderingen in het concurrentielandschap of de marktdynamiek voor vitamine E. DSM is de enige producent van vitamine E die het product via premixen verkoopt.

**Vraag van dhr. Stevense (SRB):** DSM werkt aan een additief voor diervoeding dat de methaanemissies van koeien vermindert. Heeft dit meer vaart gekregen nu veehouders in de tang zitten tussen de mogelijkheden voor hun bedrijf en de maatschappelijk druk vanwege de stikstofuitstoot? In welke mate zal dit product een hoger dan gemiddelde bijdrage leveren aan de omzetgroei of de resultaten? Of zullen de extra ontwikkelingskosten een tijd lang zwaarder doorwegen, zodat de resultaten ondanks een tijdelijk hogere omzet onder druk blijven staan?

**Antwoord:** Er is een groeiend besef van de milieueffecten die veehouderij met zich meebrengt en daarmee ook van de innovatieve oplossingen die DSM biedt om bijvoorbeeld de stikstof- of methaanuitstoot door dieren te verminderen. Wat de methaanuitstoot door koeien betreft, heeft DSM een product geregistreerd waarmee deze emissies tot 30% kunnen worden verlaagd. DSM verwacht aan het einde van dit jaar of het begin van volgend jaar wettelijke goedkeuring van de EU te ontvangen, waarna DSM kan beginnen met de commercialisering van dit product. DSM denkt dat er een groot marktpotentieel voor dit product bestaat.

De onderzoeks- en ontwikkelingskosten voor dit type oplossingen liggen binnen het streefbereik voor deze kosten, d.w.z. circa 5% van de totale opbrengsten van DSM.

### **Human Nutrition**

**Vraag van de VEB:** Speciale premixen van voedingsstoffen, kant-en-klare oplossingen en direct op de consument gerichte producten hebben met meer dan 40 % een steeds groter aandeel in de opbrengsten van DSM voor Human Nutrition & Health. Ziet DSM, gezien het feit dat er meer totaaloplossingen dan afzonderlijke ingrediënten worden verkocht, dat de afhankelijkheid van klanten toeneemt en kan DSM daarom hogere prijzen vragen?

**Antwoord:** Ja. Het verkopen van oplossingen creëert doorgaans meer waarde voor de klant en genereert hogere marges voor DSM.

**Vraag van de VEB:** De grootste producenten van zuigelingenvoeding (infant milk formula, IMF) (Abbott, Danone, Nestle, Reckitt, enz.) moeten gedifferentieerde formules kunnen aanbieden om hogere prijzen te verantwoorden.

Is het correct om te stellen dat IMF-bedrijven voor productinnovatie (tot op zekere hoogte) afhankelijk zijn van DSM en zijn concurrenten?

**Antwoord:** Afhankelijk is niet het juiste woord in deze context. Deze bedrijven waarderen door wetenschap gedreven leveranciers zoals DSM, omdat ze hen kunnen helpen om producten te innoveren en onderscheidend te maken.

Als dit het geval is, wat betekent dat dan voor de onderhandelingspositie van DSM tegenover IMF-bedrijven? Hoe waarschijnlijk is het dat IMF-bedrijven in de komende jaren klant blijven bij DSM? Hoeveel IMF-bedrijven hebben in het recente verleden besloten om van leverancier te veranderen?

**Antwoord:** Tussen DSM en IMF-bedrijven bestaan langdurige relaties, waarbij de levering doorgaans gebaseerd is op meerjarige leveringsovereenkomsten.

De recente overname van Glycom A/S betekent dat DSM oligosachariden uit menselijke melk (human milk oligosaccharides, HMO) aan het assortiment Early Life Nutrition kan toevoegen. Denkt DSM dat dit zijn onderhandelingspositie verder versterkt, aangezien het concern nu een volledig assortiment kan aanbieden aan IMF-bedrijven?

**Antwoord:** Het draait niet om de onderhandelingspositie, maar om de rol die DSM kan spelen als een partner die waarde toevoegt voor een breed spectrum aan klanten. Met de overname van Glycom heeft DSM zijn positie als leverancier van producten voor Early Life Nutrition versterkt.

**Vraag van de VEB:** Begin 2020 heeft DSM Glycom A/S overgenomen voor een bedrag van EUR 765 miljoen, 21 keer de EBITDA. Dat is een flinke multiple, ook al heeft Glycom een hoge EBITDA-marge behaald. Kan DSM aangeven welke waarde deze overname naar verwachting zal creëren? Wanneer verwacht DSM dat de ROIC van deze overname de WACC overstijgt en welke percentage autonome groei denkt u in de komende jaren te zullen zien?

**Vraag van dhr. Stevense (SRB):** In Denemarken heeft u voor 765 miljoen EUR, een bedrag van 10 keer de omzet en 20 keer de EBITDA (ondernemingswaarde) over 2019, Glycom overgenomen; een kleinere, Deense speler op het gebied van speciale voedingsstoffen. Dat is op het eerste gezicht een overname met een relatief hoog prijskaartje. U was tot die prijs bereid omdat u een sterke groei verwacht. Het bedrijf heeft slechts één klant, Nestlé, dat in de nabije toekomst ook klant zal blijven. We zijn benieuwd of Nestlé interesse had in het bedrijf en of u een bod van Nestlé moest overtreffen? Is er tussen Nestlé en Glycom een afspraak dat er uitsluitend aan Nestlé wordt geleverd en niet aan concurrenten? Zo nee, wat zijn dan de kansen om op korte termijn de markt te verbreden en de omzetgroei te versnellen? Wat is de kans dat Nestlé ook op de langere termijn het product blijft kopen? Blijft Nestlé betrokken bij nieuwe productinnovaties? U stelt dat het product geschikt kan worden gemaakt voor kinderen en volwassenen, therapeutische voeding en diervoeding. Ervan uitgaande dat de Denen deze kansen ook hebben gezien, waarom zijn zij dan niet aan de slag gegaan met deze markuitbreiding?

**Antwoord:** Glycom is een aantrekkelijk bedrijf met zeer waardevolle IP, aankomende innovaties en klanten. Het bedrijf heeft hoge brutowinstmarges en DSM verwacht dat het bedrijf ook in de komende jaren sterk zal blijven groeien. Glycom is een verdere versterking van onze unieke positie in Early Life Nutrition.

DSM verwacht dat het bedrijf een positieve bijdrage voor aandeelhouders zal genereren. Op basis van de verwachte brutowinst voor 2021 is de verwachting dat de overname goed zal zijn voor een "Enterprise Value/EBITDA-multiple" van 15. Voor 2021 wordt een bijdrage van €0,10-€0,15 verwacht aan de winst per aandeel van DSM.

In 2019 werd het merendeel van de omzet gegenereerd bij Nestlé en dit bedrijf zal ook in de toekomst een belangrijke klant blijven. Het contract met Nestlé is een meerjarige leveringsovereenkomst die wederzijds voordeel biedt, inclusief vastgelegde volumes en ook afspraken voor de middellange termijn.

DSM en Glycom zullen hun (HMO-)producten ook aan andere Early Life Nutrition producenten aanbieden.

Glycom beschikte als relatief klein bedrijf niet over de schaal en middelen om zijn productassortimenten uit te breiden en zijn producten in Human Nutrition & Health-segmenten buiten Early Life Nutrition te introduceren. Dit is waar DSM in beeld komt en sterke synergie voor beide ondernemingen kan creëren.



## Materials

**Vraag van de VEB:** De afdeling Materials bestaat uit drie businessunits: Engineering Plastics (51% van de opbrengsten), Dyneema (12%) en Resins and Functional Materials (37%).

Dyneema van DSM wordt door een octrooi beschermd. Zijn er andere business units binnen Materials die een concurrentievoordeel hebben? En zo ja, op welke specifieke manier?

**Antwoord:** Elk van deze drie ondernemingen haalt voordeel uit een reeks (aangevraagde) octrooien en ontleent concurrentievoordeel aan een portefeuille van gespecialiseerde materialen, op basis waarvan de units in nauwe samenwerking met hun klanten (nieuwe) specifieke toepassingen ontwikkelen. Alle drie de ondernemingen nemen binnen hun branche een leiderschapspositie in.

Zou DSM bereid zijn tot afstoting van business units van Materials zoals Dyneema of Resins and Functional Materials als een strategische koper een goede prijs wil betalen? Of bestaan er redenen (bijvoorbeeld synergie) om de business units bij elkaar te houden?

**Antwoord:** Elk van deze drie ondernemingen draagt bij aan de groeiambities van DSM die voortkomen uit wereldwijde megatrends en de Sustainable Development Goals van de VN, waarbij de nadruk ligt op Nutrition & Health, Climate & Energy en Resources & Circularity. Zoals de bedrijfsstrategie aangeeft, wil DSM zich verder ontwikkelen als speler op het gebied van Nutrition, Health en Sustainable Living.

**Vraag van dhr. Stevense (SRB):** Met betrekking tot Materials heeft u de focus verder richting hoogwaardige producten verlegd. Het grillige verloop van de autonome groei in het verleden en vooral het effect van prijs en mix betekenen dat DSM kwetsbaar blijft voor cyclische veranderingen op belangrijke eindmarkten zoals de auto-industrie, constructie en elektronica. Hier wordt DSM in toenemende mate beïnvloed door de verzwakking van de groei in onder meer Duitsland. Reden tot zorg is echter de autonome krimp van 8% bij Materials. De verdere verslechtering zet druk op de haalbaarheid van prognoses zoals het verhogen van de EBITDA met om en nabij de 5%. Kunt u voor ons uitstippelen hoe u door middel van hoogwaardige producten de gevoeligheid voor de conjunctuur vermindert?

**Antwoord:** We verhogen de toekomstbestendigheid van Materials door de activiteiten toe te spitsen op Sustainable Living, conform de focusgebieden Climate & Energy en Resources & Circularity.

Op deze manier ontwikkelen we Materials verder door tot een *hoogwaardig bedrijf met hoge marges* en bovengemiddelde autonome groei, dat zich richt op Health & Living, Green Products & Applications en New Mobility & Connectivity.

- Bij Improved Health & Living ligt onze focus op de stijgende vraag naar geavanceerde toepassingen in de gezondheidszorg. Aanvullend bieden we oplossingen die verbeteringen op het gebied van gebruikersveiligheid en gezondheidsaandoeningen mogelijk maken.
- Green Products & Applications draait om het leveren van oplossingen waarmee klanten emissies kunnen verlagen door het gebruik van lichtere, sterkere, efficiëntere en duurzamere materialen. Daarnaast richten we ons in toenemende mate op bio-based, gerecyclede en volledig te recyclen oplossingen.
- Bij New Mobility & Connectivity zoeken we naar materialen die de transitie van rijden op fossiele brandstoffen naar elektrisch rijden ondersteunen. Daarnaast besteden we aandacht aan de groeiende behoefte aan grotere connectiviteit tussen producten, apparaten en toepassingen.

## Fusies en overnames

**Vraag van de VEB:** In september 2019 ging het gerucht dat DSM overwoog een bod te doen op de afdeling Nutrition van Dupont, die een geschatte waarde van 26 miljard USD heeft. Kunt u, nu Dupont is samengegaan met IFF, bevestigen of er eerdere interesse was in deze overnamekandidaat? Waarom is DSM uit de race gestapt? En kunt u, voor zover er geen interesse was, toelichten waarom niet?

**Antwoord:** DSM gaat niet in op geruchten uit de markt en deelt dit soort informatie doorgaans niet.

**Vraag van de VEB:** DSM beschikt na de overname van Glycom A/S in februari 2020 nog steeds over een sterke balans (ratio nettoschuld eind 2019/aangepaste EBITDA van 0,7). Blijft DSM kijken naar overnames? En hoe ver bent u bereid te gaan wat betreft de omvang van eventuele kandidaten? Geeft u de voorkeur aan 'bolt on'-overnames of behoren grote transacties ook tot de mogelijkheden?

**Antwoord:**

- DSM richt zich hoofdzakelijk op organische groei, maar zal die in voorkomende gevallen anorganisch ondersteunen door middel van overnames, voornamelijk op het gebied van Nutrition.
- DSM heeft een dusdanig sterke balans dat er ook in het huidige economische klimaat verdere M&A-activiteiten mogelijk zijn. Voor de middellange termijn streeft DSM naar een leverage ratio van 1,5 tot 2,5 keer de nettoschuld/EBITDA, met een hoge, 'investment grade' credit-rating.
- DSM geeft er de voorkeur aan zijn M&A-strategie niet openbaar te maken.

## Duurzaamheid

### Uit de VEB-brief 'Algemene aandachtspunten in crisistijd': Klimaatverplichtingen

In de jaarlijkse speerpuntenbrief heeft de VEB ondernemingen opgeroepen een gedetailleerd overzicht te geven van risico's en kansen die het gevolg zijn van klimaatverandering en de invloed hiervan op het businessmodel. Door de huidige crisis dreigt de aandacht van ondernemingen voor deze transitie vertraging op te lopen, wat de gevolgen ernstiger maakt en mitigerende maatregelen kostbaarder. De VEB verwacht dan ook onverminderd van ondernemingen dat zij een gedetailleerd overzicht geven van de risico's en kansen die het gevolg zijn van klimaatverandering en waarvan op (lange) termijn invloed kan worden verwacht op het businessmodel. Daarbij vraagt de vereniging ook om inzicht in de gevolgen van de huidige crisis voor commitment en timing van eerder gecommuniceerde klimaat gerelateerde doelstellingen.

**Reactie:** DSM is vóór de publicatie van de aanbevelingen van de TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) al aan de slag gegaan met klimaat gerelateerde financiële verslaglegging. Ook behoort DSM tot de eerste tien bedrijven die op de WEF Sustainable Development Impact Summit in september 2017 hebben toegezegd de aanbevelingen van de TCFD binnen drie jaar te zullen implementeren. In het gecombineerde jaarverslag over 2019 hebben we een tweede overzicht gegeven van onze verslaglegging op basis van de TCFD-aanbevelingen. In de komende jaren zullen we die verslaglegging blijven verbeteren en uitbreiden.

Ons doel is de identificatie, de evaluatie en het beheer van klimaatrisico's en kansen integraal onderdeel te maken van onze bedrijfsvoering, en daarmee ook de bedrijfsstrategie. Gezien de aanhoudende onzekerheid over klimaatverandering en de gevolgen daarvan blijven wij aanpassingen aan klimaatverandering, risicolimitering en kansen doorlopend monitoren. Daarbij zullen we onze plannen en strategie waar nodig aanpassen, zonder echter onze ambities en verplichtingen voor de lange termijn uit het oog te verliezen. DSM ontplooit al vele jaren initiatieven om zijn eigen voetafdruk te verbeteren, mogelijkheden te creëren waarmee klanten hetzelfde kunnen doen en te pleiten voor een koolstofarme toekomst. We werken momenteel aan een project waarin we heatmaps opstellen voor de fysieke risico's van klimaatverandering en hebben plannen om binnenkort een vergelijkbaar project op te starten voor transitierisico's. In de komende periode zal verdere informatie hierover volgen.



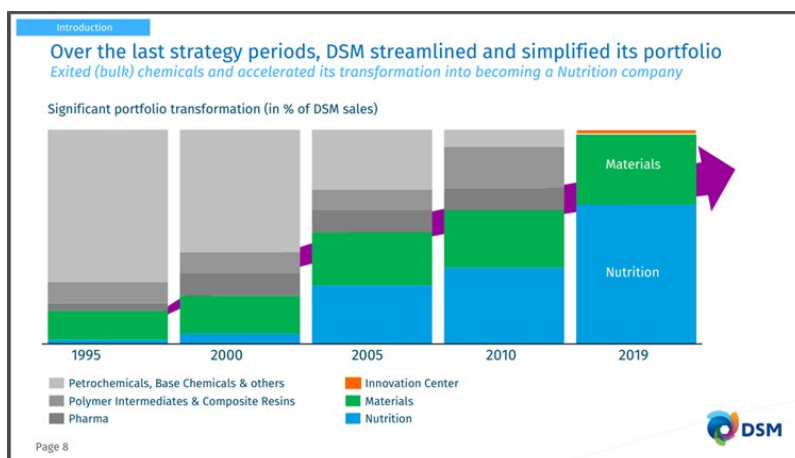
**Vraag van de VBDO:** VBDO heeft met groot genoegen gelezen dat DSM een Finance Director heeft aangesteld die leiding zal geven aan de Task Force die belast is met de uitvoering van de aanbevelingen van de TCFD. De Task Force bestaat uit vertegenwoordigers van diverse afdelingen (financiën, risicobeheer, IR en inkoop), die in onderling overleg vaststellen wat nodig is om te voldoen aan de aanbevelingen van de TCFD. In het verlengde van de werkgroep heeft DSM een project opgestart dat op basis van verschillende klimaatscenario's inzicht moet geven in fysieke klimaatrisico's. Wanneer worden de resultaten van de analyse op basis van de klimaatscenario's gepubliceerd? Wordt er ook rekening gehouden met de risico's voor klanten van DSM en de bredere gemeenschap rondom productievevestigingen?

**Antwoord:** De beoordeling van de fysieke risico's wordt stapsgewijs uitgevoerd, waarbij in eerste instantie naar de voetafdruk van DSM en vooral de materiële vestigingen wordt gekeken. In de volgende fase betrekken we hierbij ook andere partners in de stroomopwaartse en stroomafwaartse waardeketen. Daarbij zullen we de toekomstige jaarverslagen gebruiken om stakeholders te informeren over gemaakte keuzes die voor hen relevant zijn. In onze externe verslaglegging zullen we ons laten leiden door de aanbevelingen van de TCFD. DSM werkt samen met partners in de aanvoerketen aan klimaat gerelateerde vraagstukken en is van oordeel dat bedrijven rekening moeten houden met deze beoordelingen.

**Vraag van mw. Bosch (Robeco):** DSM wil in 2050 klimaatneutraal zijn en streeft voor 2030 naar 30% minder koolstofemissies ten opzichte van 2016. In de Green Deal van de EU wordt op dit moment gestreefd naar een vermindering van minstens 50% tegen 2030 ten opzichte van 1990 en een netto-uitstoot van nul in 2050.

DSM heeft eerder aangegeven dat zijn doelen overeenkomen met het akkoord van Parijs. Sluiten de doelen ook aan bij de provisionele emissiedoelstellingen voor 2030 in de Green Deal van de EU?

**Antwoord:** DSM staat volledig achter de verhoging van het Europese doel voor 2030 om de regio op weg te helpen naar klimaatneutraliteit en heeft als één van de eerste bedrijven zelf al het doel gesteld om zijn bedrijfsprocessen en waardeketens tegen 2050 klimaatneutraal te maken. We kijken al naar manieren waarop we dat kunnen bereiken. Ons doel is om de uitstoot uit bedrijfsprocessen tegen 2030 in absolute cijfers terug te dringen met 30% ten opzichte van 2016 en in dezelfde periode voor elke ton vervaardigd product de indirecte uitstoot in de waardeketen met 28% te verminderen. Deze doelen zijn gevalideerd op basis van het Science Based Targets-initiatief om onze bijdrage te leveren aan het akkoord van Parijs en vormen een belangrijke mijlpaal op weg naar klimaatneutraliteit. In de onderstaande grafiek is te zien dat DSM in 1990 een volledig ander (petrochemisch) bedrijf was, met een aanzienlijk hogere uitstoot. Het DSM van nu is actief op het gebied van Nutrition, Health en Sustainable Living, waardoor vergelijkingen met 1990 niet zinvol zijn. Hierdoor is het niet mogelijk om het uitstootverloop bij DSM en de bedrijfsambities direct te vergelijken met het beoogde doel van de Green Deal van de EU, namelijk een reductie van minstens 50% tegen 2030 ten opzichte van 1990.



DSM doet mee aan RE100, een initiatief om de inkoop van elektriciteit 100% duurzaam te maken, en heeft voor 2030 een inkooppercentage van 75% toegezegd. Is DSM bereid om zich naar het voorbeeld van een aantal collega-bedrijven te committeren aan een percentage van 100% voor 2030?

**Antwoord:** Op dit moment blijft ons doel om tegen 2030 75% van onze elektriciteit uit hernieuwbare bronnen te kopen, met als ambitie om dit zo spoedig mogelijk op te schroeven naar 100%. Hiermee gaat DSM al een stap verder dan de eerdere toezegging van 50% tegen 2025. Om deze ambities werkelijkheid te maken geeft DSM de voorkeur aan PPA's (Power Purchase Agreement, stroomafnameovereenkomst) en nieuwe installaties. De twee meest recente PPA's in Europa en de VS, die circa een kwart van ons totale elektriciteitsverbruik dekken en de grootste overeenkomsten zijn die DSM tot nu toe heeft gesloten, maken de bouw van nieuwe installaties voor wind- en zonne-energie in Spanje en de VS mogelijk.

**Vraag van de VBDO:** In het jaarverslag wordt vermeld dat 95% van de aanbestedingen bij leveranciers uit Tier 1 voldoet aan de verwachtingen in de DSM gedragscode voor leveranciers. Dit is aangetoond in een duurzaamheidsbeoordeling door EcoVadis / Together for Sustainability (pagina 153 van het gecombineerde jaarverslag). VBDO las met groot genoegen dat DSM zo'n hoog percentage heeft behaald en actief werkt aan het verbeteren van de duurzaamheidsprestaties van zijn leveranciers. VBDO merkt op dat de resultaten van de EcoVadis-benchmark voor leveranciers niet toegankelijk zijn voor externe stakeholders. Kan DSM meer transparantie toezeggen over de resultaten van de beoordelingen door EcoVadis en de arbeidsomstandigheden en mensenrechten binnen de keten (eventueel binnen de context van de sector)?

DSM zal in verder overleg met EcoVadis en collega-bedrijven binnen Together for Sustainability bekijken welke aanvullende informatie kan worden verstrekt over de beoordeling en prestaties van de aanvoerketen. Voor zover er extra prestatiegerelateerde informatie kan worden verstrekt, zal die betrekking hebben op het algehele presteren van onze aanvoerketen op dit punt.

**Vraag van de VBDO:** VBDO wil DSM graag complimenteren met de publicatie van het rapport "The world needs science and science needs women", waarmee DSM duidelijk zijn boodschap over gendergelijkheid uitdraagt. Uit het jaarverslag verneemt VBDO met genoegen dat DSM rapporteert over de loonverschillen tussen mannen en vrouwen binnen de organisatie als geheel en wat de verdere aandachtspunten voor 2020 zijn (pagina 44-45 van het gecombineerde jaarverslag). Opmerkelijk is dat binnen de DSM-organisatie als geheel de loonverschillen in het voordeel van vrouwen zijn, omdat lager betaalde functies relatief vaker door mannen worden bezet (pagina 44-45 van het gecombineerde jaarverslag). Is DSM bereid om in 2020 inzicht te geven in de eventuele (gemiddelde en aangepaste)

loonkloof tussen mannen en vrouwen voor de verschillende organisatieniveaus en te rapporteren over corrigerende maatregelen om gelijkheid te waarborgen?

**Antwoord:** DSM kijkt al naar de loonkloof op alle organisatielagen, maar er is voorafgaand aan het delen van de resultaten binnen het concern verdere analyse en validatie vereist. Daarnaast is een evaluatie en controle door onze auditors nodig voordat we de resultaten kunnen delen met de externe stakeholders. Het is nog te vroeg om aan de tot nu toe uitgevoerde analyse verdere conclusies te verbinden. Eventuele aanvullende leerpunten die voortkomen uit de verdere analyse zullen worden vertaald naar actieplannen, zodat er onder meer voor kan worden gezorgd dat onze strategieën voor beloning en talentbeheer correct zijn afgestemd en toegepast binnen het concern.

### **Agendapunt 3: Bezoldigingsverslag voor 2019**

**Vraag van mw. Bosch (Robeco):** De aan de prestatie-indicatoren gekoppelde doelen voor de variabele beloning worden aangemerkt als commercieel gevoelige informatie en daarom maakt de remuneratiecommissie deze doelen op dit moment niet bekend. De wachtregeling die voor de meeste prestatie-indicatoren van het Long-Term Incentive Plan is aangegeven, biedt enige indicatie van de doelen die de remuneratiecommissie overweegt.

Zou DSM kunnen bekijken of het mogelijk is om de beoordelingsbandbreedte voor de prestatie-indicatoren van de Short-Term Incentive bekend te maken, op dezelfde manier als voor de Long-Term Incentive is gedaan?

**Antwoord:** DSM werkt op basis van maximale transparantie, zij het binnen de grenzen van hetgeen bedrijfsgevoelige informatie is. Openbaarmaking van bedrijfsgevoelige informatie is duidelijk in strijd met het belang van onze stakeholders.

Om de transparantie te vergroten heeft DSM dit jaar vijf categorieën voor de realisatie van de doelen ingevoerd: doel niet bereikt (geen uitkering), beneden doel, doel bereikt, doel overtroffen en maximale uitkering. DSM is bereid tot verdere verkenning van mogelijkheden voor groter inzicht in de realisatie van de prestatiedoelen, daarbij rekening houdend met de bovengenoemde grenzen.

**Vraag van de VEB:** De relatie tussen presteren en belonen is in deze turbulente tijden zwakker dan ooit. Bestaat er in het licht hiervan een voornemen bij de Raad van Commissarissen om op basis van zijn discretionaire bevoegdheid bijvoorbeeld een of meerdere variabele beloningselementen voor 2020 te reduceren of sterk te versoberen?

### **Uit de VEB-brief 'Algemene aandachtspunten in crisistijd':**

#### **Afzien van toekenning variabele beloning**

Aandeelhouders hebben, net als andere stakeholders, er belang bij dat ondernemingen zo goed als mogelijk hun bedrijfsmodel overeind houden. Aandeelhouders tonen begrip voor maatregelen die nodig zijn, ook al betekent dit dat eerder geschetste vergezichten en prognoses sneuvelen en dat op gebied van kapitaalallocatie andere beslissingen worden genomen op de korte termijn (denk aan uitstel van dividend). Van ondernemingen wordt ook commitment verwacht. Daarom doen wij een appèl op alle beursgenoteerde ondernemingen om dit jaar geen variabele beloningen toe te kennen. De discretionaire bevoegdheid die commissarissen tot dienst staat, maakt een dergelijke maatregel praktisch relatief eenvoudig uitvoerbaar.

**Reactie:** Door de COVID-19-pandemie ziet iedereen zich voor ongekende omstandigheden gesteld. DSM is en blijft hoofdzakelijk gericht op de veiligheid en gezondheid van de medewerkers en de bedrijfscontinuïteit, zodat het concern zijn dienstverlening aan klanten en de samenleving als geheel

kan voortzetten. Al onze medewerkers spannen zich naar beste vermogen in om tegemoet te komen aan de behoeften van bedrijven en zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden. Aangezien het nog te vroeg is om de totale impact van COVID-19 op het concern te beoordelen, zijn ook de algemene bezoldiging en de specifieke realisatie van de onderliggende doelen van onze incentiveregelingen nog niet te beoordelen.

Doelen worden ruim vóór de prestatieperiode vastgesteld en ondanks dat de omstandigheden veranderd zijn, hebben wij de financiële en duurzaamheidsdoelen voor 2020 niet uit het oog verloren. Zoals uiteengezet in het remuneratiebeleid heeft DSM bij alle te nemen beslissingen op het gebied van bezoldiging oog voor de maatschappelijke context en de belangen van alle stakeholders. Alle beslissingen op het vlak van bezoldiging zullen, waar van toepassing, in die context tot stand komen.

### **Agendapunt 7.a.b.c: Herbenoeming van Rob Routs, Eileen Kennedy en Pradeep Pant als leden van de Raad van Commissarissen**

**Vraag van dhr. Stevense (SRB):** We vernemen graag in detail van dhr. Routs, dhr. Pant en mw. Kennedy waarom DSM zo'n interessant bedrijf is en waarom ze besloten hebben zich opnieuw verkiesbaar te stellen als lid van de Raad van Commissarissen.

**Antwoord:** We hebben ieder van hen verzocht tijdens de AvA hun motivering toe te lichten.

### **Agendapunt 7.d: Benoeming van Thomas Leysen als lid van de Raad van Commissarissen**

**Vraag van dhr. Stevense (SRB):** We vernemen graag van de Raad van Commissarissen hoe de selectieprocedure is verlopen. Hoe intensief en zorgvuldig is de procedure geweest om tot een weloverwogen keuze te komen? Bent u zelf op zoek gegaan of heeft u een headhunter of bureau voor executive search ingeschakeld? Welke opdracht heeft de headhunter meegekregen? Was de lijst lang, hoe lang was de lijst en hoe is de procedure georganiseerd om goede kandidaten te selecteren? Is er daarna een voorselectie van kandidaten gemaakt? Zijn deze kandidaten in een klein comité besproken en heeft dit geleid tot de selectie van een klein aantal kandidaten? Heeft elk lid van de Raad van Commissarissen daarna afzonderlijk gesprekken gevoerd met deze kandidaten?

Verder ontvangen we graag meer gedetailleerde informatie over het door dhr. Leysen uitgevoerde onderzoek naar de achtergrond en organisatie van DSM. Hoe zorgvuldig was het proces dat u heeft doorlopen? Hoe zijn de gesprekken met de bestuurders en de commissarissen verlopen? Heeft u teruggeblikt maar ook gekeken naar de toekomstige vooruitzichten, strategie en verwachtingen van beide Raden? Hoe uitgebreid zijn deze kwesties ter discussie gesteld? Wat wilt u toevoegen om ervoor te zorgen dat zowel Materials als Nutrition goede resultaten opbrengen en investeerders het management van DSM niet zullen vragen om het concern op te splitsen? Heeft u overleg gehad met de accountant?

Wat zal er gebeuren met de aandelen DSM die dhr. Leysen aanhoudt? In Nederland is het namelijk gebruikelijk dat leden van de Raad van Commissarissen geen aandelen bezitten in het bedrijf waar zij commissaris zijn.

**Antwoord:** Elke voordracht door de Raad van Commissarissen van een nieuw te benoemen lid vormt het einde van een proces waarin onder meer het profiel van de Raad van Commissarissen wordt geëvalueerd in het licht van het roulatieschema van de Raad. Meestal wordt er een selectiebureau ingeschakeld en wordt op basis van het profiel een lange lijst inderdaad teruggebracht tot een voorselectie. Soms worden er ook kandidaten voorgedragen uit de eigen netwerken van de commissarissen. De verantwoordelijkheid voor dit voorbereidingsproces berust bij de Benoemingscommissie, waarbij de leden van deze commissie doorgaans ook degenen zijn die de gesprekken met potentiële kandidaten voeren. Al naar gelang het vakgebied kunnen ook andere leden van de Raad van Commissarissen deelnemen aan de gesprekken.

Wat de vragen aan Thomas Leysen betreft, hebben we hem verzocht die tijdens de AvA te beantwoorden als onderdeel van zijn korte introductie over zichzelf aan de aandeelhouders.

Met betrekking tot het aandeelhouderschap van Thomas Leysen merkt DSM het volgende op. Hoewel het in Nederland inderdaad gebruikelijk is dat leden van de Raad van Commissarissen geen aandeelhouder zijn van het bedrijf waarvan zij commissaris zijn, verwelkomt DSM dit juist. Voor ons onderstreept dit namelijk hun vertrouwen in de bedrijfsstrategie. Uiteraard bestaat er voor leden van de Raad van Commissarissen geen enkele verplichting tot het aanhouden van aandelen. Deze beslissing is uitsluitend aan hunzelf. We zijn echter niet van oordeel dat aandeelhouderschap invloed heeft op de onafhankelijkheid van een lid van de Raad van Commissarissen. Aandelen mogen uitsluitend worden aangehouden als een lange termijn belegging (een regel die eveneens is opgenomen in onze voorschriften en de Nederlandse Corporate Governance Code) en aandelen maken geen deel uit van de bezoldiging van de Raad van Commissarissen, waardoor deze niet gekoppeld is aan de bedrijfsresultaten. Daarnaast is de Raad van Commissarissen uiteraard gebonden aan de DSM-regels inzake handel met voorkennis.

## Corporate governance

**Vraag van de VEB:** In december 2019 heeft CEO Feike Sijbesma zijn verantwoordelijkheden overgedragen aan mw. Matchett en dhr. de Vreeze als co-CEO's. In april heeft SAP, nog geen zes maanden nadat het co-CEO-leiderschapsmodel werd omarmd, deze specifieke structuur alweer afgeschaft. Met deze actie wil de onderneming te midden van de coronapandemie het leiderschap vereenvoudigen.

Is er bij DSM steun voor het concept van een co-CEO-structuur op de lange termijn?

**Antwoord:** Bij de aankondiging over de opvolging van Feike Sijbesma en de introductie van het Co-CEO-model met ingang van 15 februari 2020 heeft de Raad van Commissarissen de keuze voor dit model toegelicht. Na een zorgvuldige afweging is de Raad tot de conclusie gekomen dat DSM zelf de beste kandidaten voor de opvolging van Feike Sijbesma in huis had. De duale leiderschapsstructuur is geënt op de lange geschiedenis van samenwerking en complementariteit tussen Geraldine Matchett en Dimitri de Vreeze, en zal naar verwachting een sterke basis bieden voor verdere winstgevende groei. De Raad van Commissarissen heeft de betrokkenen zien samenwerken en is van mening dat de Co-CEO-structuur garant zal staan voor verdere succesvolle ontwikkeling van DSM, winstgevende groei en verwezenlijking van de belofte om als innovatief wetenschapsbedrijf een positieve impact te maken op de wereld.

In het bericht aan de beurs van 2 december 2019 benadrukte DSM het verband tussen de duale leiderschapsstructuur en de herbenoeming van dhr. Routs voor nog eens twee jaar. Dit impliceert dat de transitie naar de huidige situatie (met twee insiders) anders is dan bij de benoeming van één nieuwe CEO. Kunt u toelichten wat de verschillen zijn?

**Antwoord:** DSM ziet het als een goede praktijk om wisseling van de CEO en de voorzitter van de Raad van Commissarissen niet gelijktijdig te laten plaatsvinden. Om deze reden draagt de Raad van Commissarissen Rob Routs opnieuw voor een termijn van twee jaar voor. Deze werkwijze houdt geen verband met het duale leiderschapsmodel en zou ook zijn toegepast als dhr. Sijbesma één opvolger had gehad.

Wie heeft de doorslaggevende stem als het om complexe bedrijfsvraagstukken gaat?

**Antwoord:** Geraldine Matchett en Dimitri de Vreeze geven gezamenlijk leiding aan het concern. Ze zullen steeds zorgdragen voor een tijdige besluitvorming en daarbij voortbouwen op de sterke punten waarover ieder van hen beschikt.

**Vraag van mw. Bosch (Robeco):** We willen onze waardering uitspreken voor het leiderschap van dhr. Sijbesma bij het aanjagen van de transformatie en successen van DSM in het afgelopen decennium. Daarom danken wij dhr. Sijbesma voor al zijn inzet in de afgelopen jaren en wensen wij hem alle succes toe bij zijn toekomstige activiteiten. We zien graag hoe mw. Matchett en dhr. de Vreeze vergelijkbare verdere successen voor het concern gaan stimuleren.

In de huidige duale leiderschapsstructuur behouden dhr. de Vreeze en mw. Matchett hun respectieve verantwoordelijkheden als COO en CFO. Kunt u toelichten welke individuele uitvoeringsverantwoordelijkheden elke Co-CEO heeft naast de operationele c.q. financiële taken?

**Antwoord:** Geraldine Matchett zal zich als Co-CEO bezighouden met financieel beheer, communicatie met de kapitaalmarkten, kapitaaltoewijzing, de digitale strategie, ontwikkeling van cultuur en talent en nieuwe manieren van werken. Daarnaast omvat haar takenpakket juridische zaken, compliance, communicatie, internationale markten, IT en shared services.

Dimitri de Vreeze zal zich richten op de operationele uitvoering, SHE, klantgerichtheid, het stimuleren van groei en efficiëntie, innovatie en R&D-programma's. Dit betekent dat alle DSM-businesses en ook het Innovation Center van DSM aan Dimitri de Vreeze rapporteren en dat de verantwoordelijkheid voor Operations & Responsible Care, Sourcing en Sustainability bij hem berust.

De Co-CEO's dragen samen de verantwoordelijkheid voor de leiding van het concern en zullen de 'purpose-led, performance-driven' strategie en overname-agenda uitvoeren.

#### **Uit de VEB-brief 'Algemene aandachtspunten in crisistijd':**

##### **Afbouw nevenfuncties**

De crisis trekt een zware wissel op de inzet en betrokkenheid van bestuurders en commissarissen. De al vaker bekritiseerde stapeling van nevenfuncties knelt nu als nooit tevoren. Daarom roept de VEB bestuurders op hun bijbanen terug te brengen tot één. Ook verzoekt de vereniging commissarissen om na te gaan welke bijbanen op termijn kunnen worden afgestoten.

**Reactie:** DSM hecht veel waarde aan goede corporate governance. Om deze reden sluit zowel het aantal nevenfuncties van de bestuurders als het aantal banen van de commissarissen goed aan bij best practices. Er worden ten aanzien van de portefeuilles van de bestuurders en commissarissen geen problemen ondervonden met de tijdsbesteding. Naar onze mening zou het juist in deze tijd onverantwoord zijn om een bestaande functie neer te leggen in plaats van aanwezig te blijven en hulp te bieden bij het omgaan met deze uitzonderlijke situatie.