

# Visie DSM in Nederland 2020 “Bright Connecting”

DSM - verankerd in Nederland, sterk in de wereld



DSM weet zich als multinationale onderneming geworteld in Nederland. De vleugels zijn tegenwoordig meer dan ooit wereldwijd uitgeslagen: anno 2014 huist driekwart van de 24.500 werknemers buiten de Nederlandse landsgrenzen, dichtbij vitale afzetgebieden als China, India en de VS.

De verankering in Nederland blijft niettemin sterk. De helft van de uitgaven die het concern doet voor onderzoek en ontwikkeling vindt plaats in Nederland, een kwart van de bijna zesduizend werknemers van DSM Nederland is hierin actief. Nederland is en blijft een cruciale regio in 2020 voor een wereldwijd opererend DSM.

Naast R&D blijft de Nederlandse productie van groot belang. Op dit moment wordt eenderde van de wereldwijde omzet van DSM in Nederland geproduceerd. Die duidelijke verankering zal de komende jaren zichtbaar moeten blijven, en waar mogelijk versterkt worden.

DSM heeft die ambitie uitgewerkt in een meerjarig plan: Visie DSM in Nederland 2020.

In 2020 willen we in Nederland én Europa tot de erkende voorhoede in duurzaamheid en innovatie behoren. DSM wil een voorbeeldrol vervullen bij de aanpak van complexe maatschappelijke problemen op de terreinen waarop we actief zijn: gezondheid, voeding, materialen.

Bright science - Brighter living, zo vat DSM de missie samen. Met andere woorden: op basis van slimme wetenschap oplossingen ontwikkelen voor wereldwijde uitdagingen.

De ambitie krijgt al vorm. DSM investeerde recent 100 miljoen euro in de groei van innovatie in Nederland. In Delft komen een nieuw lab en een proeffabriek voor de ontwikkeling van voedingsingrediënten en biotechnologie. Op de grote site Chemelot in Zuid-Limburg, de geboortestreek van het concern, komt een research laboratorium gericht op materialenontwikkeling.

Het is een signaal van commitment voor de lange termijn. Een ontwikkeling die sterk steunt op samenwerking met universiteiten, overheden, bedrijven als ook met startende ondernemingen, daar gelooft DSM in.

Meer en meer worden slimme oplossingen alleen gevonden als partijen samenwerken. De inzet van DSM is hier een prominente rol te spelen -in Nederland, Europa en wereldwijd. DSM in Nederland kan en wil hierbij aanjager zijn en de plek bieden waar zaken letterlijk en figuurlijk samenkomen.

Zowel Nederland als land, als DSM in Nederland hebben de juiste positie om knooppunt van waardevolle samenwerking te zijn. DSM kan daar bovengemiddeld profijt van hebben. Bedrijven die actief met hun 'thuisland' omgaan maken ook beter gebruik van de mogelijkheden die dit biedt.

### NL strength Toprankings



investment climate

competitiveness

innovation

universities



### NL success Networks



Knowledge institutions  
Universities

Companies

Government

NGO's



### Challenges Growth



## Kansen en uitdagingen

---

DSM heeft een geschiedenis van meer dan een eeuw in Nederland; de onderneming staat inmiddels garant voor 112 jaar slimme specialisatie en ondernemend uitvinden. Nederland en in het bijzonder Limburg zijn gecommiteerd aan DSM, omdat DSM écht gecommiteerd is aan zijn thuisbasis.

DSM wordt in Nederland beschouwd als één van de belangrijkste internationale bedrijven. Toonaangevend in duurzaamheid: we staan in de top van de Dow Jones Sustainability Index. Actief in een intensief netwerk met overheden en (branche)organisaties, mogelijk vanwege de unieke positie van Nederland als thuisland.

Als Nederlandse multinational hebben we steeds meer DSM activiteiten wereldwijd. Daarmee krijgt DSM in Nederland een andere rol. Dan is het van belang de toegevoegde waarde en de unieke mogelijkheden van Nederland en DSM in Nederland opnieuw vast te stellen.

DSM Nederland blijft essentieel voor de verdere ontwikkeling van de activiteiten elders in de wereld. Daarnaast kan het concern alleen een serieuze, invloedrijke gesprekspartner blijven (voor bijvoorbeeld overheden en kennisinstellingen) als het qua investeringen en werkgelegenheid voldoende aanwezig is in Nederland.

Om Nederland als thuisbasis van DSM nog steviger te verankeren gaan we actief werken aan het versterken en verbeteren van vitale omstandigheden.

Nederland heeft als land uitstekende randvoorwaarden, maar er zal harder aan gewerkt moeten worden om de concurrentiepositie en innovatiekracht te behouden.

De uitgangspositie is positief. We zijn heel concurrerend in R&D en het investeringsklimaat is (nog) goed. We werken efficiënt. De universiteiten, de stabiele overheid en de goede cultuur van publiek-private samenwerking werken in ons voordeel.

Relatieve zwaktes zijn er ook. Het is cruciaal dat ze worden aangepakt.

Er zijn relatief hoge kosten van energie, grondstoffen en arbeid, waarbij energie- en grondstofkosten stijgen.

Nederland moet slagvaardiger en sneller tot beslissingen komen, een meer consistent beleid voeren. De innovatie als motor voor nieuwe ontwikkelingen moet bij de overheid echte prioriteit krijgen. Met slimme regels om innovatie (zeker in relatie tot duurzaamheid) te stimuleren.

De lasten- en regeldruk moet omlaag. En het opleiden van met name technische talenten en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers verdienen extra aandacht.

## Hoe krijgt Visie 2020 concreet vorm?

---

- door initiatieven in samenwerking met universiteiten en andere kennisinstellingen te lanceren: DSM Nederland moet kansen herkennen en benutten. Er kan meer worden samengewerkt met de TU Delft en Universiteit Wageningen. Die laatste zou Nutrition kunnen versterken. De taak van DSM op dit terrein is voorwaarden scheppen, middelen vinden en goodwill organiseren.

- door samenwerken op multi-sites:

De multifunctionele locaties Chemelot, Delft en Zwolle staan symbool voor de ambities van DSM in Nederland: samenwerken om innovaties sneller naar de markt te brengen en de concurrentiepositie van Nederland verder versterken.

De Chemelot Campus en de Chemelot Industrial Site worden -in nauwe samenwerking met partners- verder ontwikkeld en uitgebreid als belangrijke pijler van het Brainport 2020 programma in Zuid-Oost Nederland. De expertise opgedaan met de Chemelot Campus wordt breed in Nederland ingezet. DSM Nederland speelt hier een aanjagende en faciliterende rol, niet alleen in Nederland maar ook richting Brussel (EU).



- door de samenwerking met andere bedrijven intensiveren:

Internationale, duurzame bedrijven zoals Friesland Campina, KLM, Philips, Unilever en Akzo zijn klant bij DSM. Die banden kunnen nog verder ontwikkeld worden. Nieuwe zakelijke verbindingen bieden uitdagingen om nationaal en internationaal te kunnen excelleren. Een recent voorbeeld is de samenwerking tussen DSM en KLM voor op Dyneema gebaseerde luchtvrachtnetten.

-door samen te werken op thema's zoals agrifood en duurzaamheid:

Ook met het midden- en kleinbedrijf en start-ups. Een voorbeeld is de biotech valley rond Delft waar DSM een stimulerende rol speelt.

-door samenwerking te zoeken met NGO's:

Zoals het Wereld Voedsel Programma van de Verenigde Naties. In Nederland werken we al met Natuurmonumenten, op het gebied van biomassa.

-door de overheid te engageren:

De afhankelijkheid van bedrijven van publieke besluitvorming en regulering neemt toe. Tegelijk groeit het belang van betere regelgeving in Nederland en Europa, onder meer omdat slimme regels positief kunnen uitwerken op innovatievermogen en concurrentiekracht. DSM werkt daaraan actief mee.

-door samenwerking met sociale partners en arbeidsmarkt:

de Nederlandse medewerkers zijn kritisch, betrokken en loyaal. Ze maken zich ook zorgen over de toekomst van DSM in Nederland. Met de juiste focus en een realistische ambitie kunnen we nu na een jarenlange door medewerkers gevoelde “afbouw” van DSM in Nederland een transitie op gang brengen naar een substantiële bijdrage aan de verdere ontwikkeling van het bedrijf op wereldschaal. Een grote stap is de overgang van 7 CAO's naar 1 cao voor heel DSM in Nederland.

-door effectief en efficiënt samenwerken van alle BG's en service-afdelingen in Nederland: Een regisserende rol voor de regio-organisatie DSM Nederland, om de kosten/waarde ratio te verhogen. Zodanig dat de concurrentiepositie van Nederland en DSM in Nederland wordt verbeterd en alle bovengenoemde ambitieuze samenwerkingen succesvol zijn.





## Vertrouwen in de toekomst

---

DSM heeft ruime ervaring met veranderingen en de goede afloop daarvan. De transformaties van de onderneming hebben in het verleden aanzienlijke gevolgen voor DSM's activiteiten in Nederland gehad.

Het convenant met de vakorganisaties over de verdere ontwikkeling van zowel de Chemelot Campus als de Chemelot Industrial Site heeft zijn vruchten meer dan afgeworpen. Anno 2014 is het gehele Chemelot terrein goed voor 6000 volledige banen in 116 bedrijven, waarvan bijna 5000 banen in niet-DSM bedrijven.

Dat is beduidend meer dan het totaal aantal werknemers op het toenmalige DSM-terrein in 2001. De manier waarop DSM de transformatie heeft vormgegeven trekt nieuwe bedrijven aan en creëert nieuwe werkgelegenheid.

De nieuwe veranderingen stellen nieuwe eisen aan mensen: bijscholing, duurzame inzetbaarheid en gezondheid. De medewerkers moeten immers in staat zijn toegevoegde waarde te blijven leveren. Omdat medewerkers langer gaan doorwerken, wil DSM in Nederland investeren in de duurzame inzetbaarheid van mensen. Ook op dat vlak wil DSM een voorbeeldrol in Nederland vervullen.

Mensen behouden en ontwikkelen is één ding, goede mensen vinden en aantrekken een ander. Op korte termijn worden, met uitzondering van enkele zeer specifieke expertises, geen grote kwantitatieve personeelstekorten voorzien.

Op langere termijn ontstaat er wel spanning. De arbeidsmarktcommunicatie en werving zullen verbeterd en meer geïntegreerd moeten worden. DSM blijft een bijdrage leveren aan het opleiden van technische mensen op alle niveaus. Om de doelmatigheid te verbeteren zal ook hier gezocht worden naar samenwerkingsverbanden.

Tevens worden nieuwe vormen van overleg noodzakelijk. De unieke overlegcultuur in Nederland leidt tot stabiele arbeidsverhoudingen en hoge productiviteit. De keerzijde van de medaille is trage besluitvorming.

Daarom werkt DSM in Nederland aan 'het overleg van de 21e eeuw'. Poldermodel 3.0: behoud het goede van de unieke overlegcultuur maar vergroot de snelheid en slagkracht.

## Waar staat DSM in Nederland in 2020?

---

- R&D en innovatie hebben en houden in Nederland hun zwaartepunt.
  - DSM in Nederland is een erkende voorhoede speler in vernieuwende partnerships op het gebied van innovatie en sustainability
  - Productie is cruciaal voor innovatie: zonder productie, en daarmee kennis van opschaling en omzetten van R&D in business, geen innovatie.
  - Op basis van de huidige verwachtingen zal de werkgelegenheid in productie bij DSM in Nederland niet significant afnemen.
  - Nieuwe partnerships en desinvesteringen kunnen tot meer werkgelegenheid in Nederland leiden.
  - De zwaartepunten binnen de 12 locaties van DSM in Nederland liggen in Zuid-Limburg, Delft en Zwolle.
  - De overgang naar open multifunctionele locaties zoals de Chemelot Campus in Sittard-Geleen en de Biotech Campus in Delft zal versterkt doorzetten.
  - De corporate afdelingen en service-organisaties blijven grotendeels in Nederland gehuisvest. Vooral de operationele services verhuizen naar andere regio's of worden uitbesteed. De kernexpertise van de functional excellence services blijft in Nederland. Services die gebruikt worden in alle BG's, zoals HR en Finance, worden meer en meer gestandaardiseerd en gecentraliseerd.
  - Het hoofdkantoor in Nederland is van essentieel belang om de voordelen van 'thuisland' Nederland te behouden en verder uit te bouwen, ook vanuit Nederland richting Brussel. Het hoofdkantoor blijft in Nederland.
- De inzet van Visie 2020 is duidelijk: Nederland is en blijft cruciaal voor DSM om zijn strategische ambities te realiseren. DSM is wereldwijd succesvol door optimaal gebruik te maken van de unieke kennis en kunde van het bedrijf in Nederland. Die kritische massa wordt behouden. Waar DSM de vruchten plukt van een sterk Nederland, profiteert de verdere ontwikkeling van Nederland van een sterk DSM.
- Cruciaal in het realiseren van deze visie is het aangaan van samenwerkingen en partnerships: Bright Connecting - het verdienmodel van de toekomst.





### Safe harbor statement

This presentation may contain forward-looking statements with respect to DSM's future (financial) performance and position. Such statements are based on current expectations, estimates and projections of DSM and information currently available to the company. DSM cautions readers that such statements involve certain risks and uncertainties that are difficult to predict and therefore it should be understood that many factors can cause actual performance and position to differ materially from these statements. DSM has no obligation to update the statements contained in this presentation, unless required by law.

The English language version of this document is leading.

A more comprehensive discussion of the risk factors affecting DSM's business can be found in the company's latest Annual Report, which can be found on the company's corporate website, [www.dsm.com](http://www.dsm.com)