Koninklijke DSM N.V.
Jaarverslag 2007

Life Sciences en Materials Sciences

Embracing the Future

Unlimited. DSM

DSM in vogelvlucht

De activiteiten van DSM zijn ondergebracht in businessgroepen die samenhangende product/marktcombinaties vertegenwoordigen. De businessgroepdirecteuren rapporteren rechtstreeks aan de Raad van Bestuur.

Nutrition

€2.543m Netto-omzet

DSM Nutritional Products
DSM Nutritional Products is de grootste leverancier ter wereld van voedingsingrediënten zoals vitaminen, carotenoïden (anti-oxidanten en pigmenten), andere biochemische producten en fijnchemicaliën en premixen.

- Human Nutrition and Health
Producent van functionele voedingsingrediënten voor de voedingsindustrie en ingrediënten voor persoonlijke verzorgingsproducten voor fabrikanten van cosmetica en huidverzorgingsproducten.

- Animal Nutrition and Health
Wereldmarktleider in vitaminen, carotenoïden en diervoederenzymen voor de diervoederindustrie. Draagt met zijn producten bij aan de prestaties van dieren (bijvoorbeeld gezonde darmflora en gezonde botten) en aan een beter milieu.

DSM Food Specialties
DSM Food Specialties is wereldwijd actief als toonaangevende leverancier van geavanceerde ingrediënten voor de voedingsmiddelenindustrie, bereid met behulp van onder meer fermentatie- en enzymtechnologie, op basis van diepgaande kennis van toepassingen in de gekozen markten.

DSM Special Products
DSM Special Products produceert benzoëzuur, natriumbenzoaat, benzaldehyde en benzylalcohol. De producten, zoals Purox®S, Purox®B en VevoVitall®, staan in brede kring bekend om hun zuiverheid en kwaliteit. De businessunit levert aan een grote verscheidenheid aan markten.

Pharma

€981m Netto-omzet

DSM Pharmaceutical Products
DSM Pharmaceutical Products is een van 's werelds meest vooraanstaande wereldwijde leveranciers van hoogwaardige *custom manufacturing services* aan de farmaceutische industrie, de biotech-industrie en de agrochemische industrie.

DSM Anti-Infectives
DSM Anti-Infectives heeft een leidende positie op de wereldmarkt voor penicilline G, tussenproducten voor penicilline (6-APA en 7-ADCA), zijketens, semi-synthetische penicillines, semi-synthetische cefalosporines en andere werkzame bestanddelen zoals kaliumclavulanaat en nystatine.

Voor rapportagedoeleinden zijn de activiteiten onderverdeeld in vier strategische clusters: Nutrition, Pharma, Performance Materials en Industrial Chemicals. Daarnaast rapporteert DSM over een aantal andere activiteiten die zijn ondergebracht in *Other activities.*

Performance Materials

€2.895m Netto-omzet

DSM Engineering Plastics
DSM Engineering Plastics is een wereldspeler op het gebied van polyamiden, polyesters, polycarbonaat en extrudeerbare lijmharsen. Deze materialen vinden vooral hun weg naar technische componenten voor de elektronica- en elektrotechnische industrie, de auto-industrie, de metaalverwerkende industrie en de verpakkingsindustrie.

DSM Dyneema
DSM Dyneema is de uitvinder en producent van Dyneema®, de sterkste vezel ter wereld. Deze polyetheenvezel combineert maximale sterkte met een minimaal gewicht. De vezel is op gewichtsbasis 15 keer zo sterk als hoogwaardig staal en tot 40% sterker dan aramidevezel. Dit betekent dat het aantal toepassingen vrijwel oneindig is.

DSM Resins
DSM Resins produceert en verkoopt hoogwaardige harsen voor een breed scala aan toepassingen voor dagelijks gebruik. Door zich te richten op milieuvriendelijke oplossingen met toegevoegde waarde weet DSM Resins vele groeikansen te benutten via marktgedreven innovatie-inspanningen.

DSM Elastomers
DSM Elastomers vervaardigt synthetische rubbers (EPDM) en thermoplastische elastomeren (TPE's) die onder meer worden gebruikt in auto's, witgoedapparatuur, diverse industriële producten, bouwmaterialen en als toevoeging voor motorolie.

Industrial Chemicals

€1.937m Netto-omzet

DSM Fibre Intermediates
DSM Fibre Intermediates produceert caprolactam en acrylonitril, grondstoffen voor synthetische vezels en kunststoffen. Caprolactam is de grondstof voor polyamide 6, een veelzijdig materiaal dat in vezelvorm wordt gebruikt in onder meer sport- en vrijetijdskleding, tapijten en autobanden. Het materiaal wordt steeds meer gebruikt als hoogwaardig constructiemateriaal.

DSM Melamine
DSM Melamine produceert melamine, een product dat wordt gebruikt in impregneerharsen en lijmharsen voor de houtverwerkende industrie. Melamine wordt ook toegepast in onder meer laminaatvloeren, vlamvertragers, bankbiljetten, autolakken en duurzaam kunststof serviesgoed.

DSM Agro
DSM Agro produceert ammoniak en meststoffen met een hoog stikstofgehalte voor de bemesting van grasland en akkerbouwgewassen. Leveringen geschieden hoofdzakelijk aan de agrarische groothandel.

DSM Energy
DSM Energy neemt deel aan de opsporing en winning van aardolie en aardgas op het Nederlandse deel van het Continentale Plat.

In lijn met de versnelling van DSM's concernstrategie *Vision 2010 – Building on Strengths* is de onderverdeling in strategische clusters aangepast. Onderstaande figuur geeft de nieuwe organisatiestructuur weer, die per 1 januari 2008 geldt.

Nutrition
- DSM Nutritional Products
  - Human Nutrition and Health
  - Animal Nutrition and Health
- DSM Food Specialties

Performance Materials
- DSM Engineering Plastics
- DSM Dyneema
- DSM Resins

Base Chemicals and Materials
- DSM Agro
- DSM Elastomers
- DSM Melamine
- DSM Energy

Pharma
- DSM Pharmaceutical Products
- DSM Anti-Infectives

Polymer Intermediates
- DSM Fibre Intermediates

Elke dag gebruiken miljoenen mensen producten waarin onze ingrediënten of materialen zijn verwerkt – vaak zonder te beseffen dat juist een DSM-ingrediënt zo'n product eruit laat springen. Wij leveren talloze innovatieve ingrediënten en toepassingen aan zeer veel verschillende producenten in allerlei markten.

Verantwoorde innovatie is de sleutel tot ons succes. Voortdurend innoverend geven we onze toekomst vorm. Tegelijkertijd dragen we bij aan een betere toekomst voor de wereld door ons te richten op duurzamere producten.

Onze producten en diensten op het gebied van *Life Sciences* en *Materials Sciences* maken een gezonder, duurzamer en aangenamer leven mogelijk. Kortom, wij gaan de toekomst met open armen tegemoet.

Ons merk *Unlimited*.DSM laat zien dat we voortdurend streven naar verbetering. Op het gebied van sport bijvoorbeeld, waar innovatieve ontwikkelingen en verbeteringen op het gebied van voeding en materialen het verschil kunnen maken.

Unlimited.DSM

Als innovatieve Partner in Sport van het Nederlands Olympisch Comité (NOC*NSF) werkt DSM nauw samen met sporters op weg naar succes, en samen helpen we de sportwereld vooruit. Zie pagina 90 voor meer details over DSM's relatie met de sportwereld.

Kerngegevens 2007

Netto-omzet
(x miljoen)

€8.757

Bedrijfsresultaat uit doorlopende activiteiten (vóór bijzondere posten)
(x miljoen)

€823

Nettowinst uit doorlopende activiteiten (vóór bijzondere posten)
(x miljoen)

€558

Nettowinst
(x miljoen)

€429

Investeringen en acquisities
(x miljoen)

€568

Nettowinst vóór bijzondere posten per gewoon aandeel

€3,07

Dividend per gewoon aandeel

€1,20

Personeel (ultimo jaar)

23.254

CFROI

8,3%

DSM – de *Life Sciences* en *Materials Sciences*-onderneming
DSM creëert innovatieve producten en diensten op het gebied van *Life Sciences* en *Materials Sciences* die bijdragen aan de kwaliteit van het leven. DSM's producten en diensten worden wereldwijd gebruikt in een breed scala van eindmarkten en toepassingen die het leven gezonder, duurzamer en aangenamer maken. Voorbeelden van eindmarkten zijn voedings- en gezondheids-producten voor mens en dier, producten voor persoonlijke verzorging, geneesmiddelen, auto's, coatings en verf, elektrotechnische en elektronica-producten, producten voor persoonlijke bescherming en producten voor de bouw. DSM heeft een jaaromzet van bijna €8,8 miljard en biedt werk aan zo'n 23.000 mensen wereldwijd. Het hoofdkantoor van DSM is gevestigd in Nederland en de onderneming heeft vestigingen op vijf continenten. DSM is genoteerd aan Euronext Amsterdam. Meer informatie over DSM is te vinden op www.dsm.com.

Toekomstgerichte uitspraken
Dit jaarverslag bevat een aantal toekomstgerichte uitspraken. Deze uitspraken zijn gebaseerd op huidige verwachtingen, inschattingen en prognoses van het DSM-management en de informatie die de onderneming momenteel ter beschikking staat. De uitspraken zijn onderhevig aan bepaalde risico's en onzekerheden die moeilijk zijn in te schatten. DSM kan dan ook niet garanderen dat deze verwachtingen zullen uitkomen. Verder wijst DSM elke verplichting om de in het jaarverslag gedane uitspraken te actualiseren af.

Inhoud

3 Belangrijke financiële gegevens

4 Brief van de Voorzitter

6 Investeren in toekomstige winstgevende groei

16 *Embracing the Future*

18 Verslag van de Raad van Bestuur
19 Belangrijkste ontwikkelingen in 2007
22 Versnelling *Vision 2010 – Building on Strengths*
25 Innovatie
26 Marketing en branding
27 Inkoop
28 Veiligheid, gezondheid en milieu
28 Human resources
30 Onderzoek en ontwikkeling (R&D)
34 Corporate ICT
34 Corporate governance
36 Macro-economische ontwikkelingen
38 Financiële resultaten

42 Overzicht van de activiteiten
44 Nutrition
54 Pharma
58 Performance Materials
64 Industrial Chemicals
68 Other activities

69 Verslag van de Raad van Commissarissen

72 Personalia

74 Beloningsbeleid Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen
74 Beloningsbeleid
77 Beloningen in 2007 en verwachte wijzigingen in 2008

81 Corporate governance, risicomanagement en internal control
81 Organisatie
81 Nederlandse *corporate governance* code
81 Besturingsmodel
83 Risicomanagementsysteem
83 Financieel beleid
84 Risico's

86 Informatie over het aandeel DSM

90 Innovation is our Sport™

94 Jaarrekeningen 2007

95 Geconsolideerde overzichten
95 Overzicht van de belangrijkste waarderingsgrondslagen
102 Geconsolideerde jaarrekening
108 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke DSM N.V.

149 Jaarrekening Koninklijke DSM N.V.
150 Toelichting op de Jaarrekening Koninklijke DSM N.V.

158 Overige gegevens
158 Accountantsverklaring
159 Winstbestemming
159 Bijzondere statutaire rechten

161 Vijf jaar DSM

164 Toelichting op enkele financiële begrippen en ratio's

Belangrijke financiële gegevens

(geconsolideerd)

In dit verslag:
- zijn bedrijfsresultaat (EBIT) en EBITDA vóór bijzondere posten;
- wordt nettowinst vóór bijzondere posten gedefinieerd als nettowinst beschikbaar voor winstbestemming (vóór bijzondere posten).

	2007	2006
Kerncijfers (x € miljoen):		
Netto-omzet, doorlopende activiteiten	8.757	8.352
Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen, doorlopende activiteiten (EBITDA)	1.247	1.275
Bedrijfsresultaat, doorlopende activiteiten (EBIT)	823	835
Nettowinst vóór bijzondere posten	558	551
Nettoresultaat bijzondere posten	(129)	(4)
Nettowinst	429	547
Afschrijvingen	574	451
Cashflow (nettowinst plus afschrijvingen)	1.003	998
Dividend	214	197
Investeringen (exclusief acquisities)	475	457
Acquisities	93	44
Nettoschuld	1.338	921
Eigen vermogen	5.310	5.784
Totaal activa	9.828	10.091
Geïnvesteerd vermogen	5.982	6.303
Per gewoon aandeel in €:		
Nettowinst vóór bijzondere posten	3,07	2,85
Nettowinst	2,35	2,83
Dividend	1,20[1]	1,00
Eigen vermogen	30,42	30,03
Ratio's (%):		
EBIT / netto-omzet	9,4	10,0
EBITDA / netto-omzet	14,2	15,3
Operationeel bedrijfskapitaal / netto-omzet	21,4	21,6
CFROI	8,3	8,5
Gearing (nettoschuld / vermogen plus nettoschuld)	19,9	13,6
Vermogen / balanstotaal	54,8	58,0
Middelen uit bedrijfsactiviteiten / netto-omzet	9,4	7,5
EBITDA / nettofinancieringslasten	16,6	15,7
Personeel:		
Gemiddelde personeelsbezetting	22.433	21.436
Personeel ultimo jaar	23.254	22.156

[1] Nog goed te keuren door de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Brief van de Voorzitter

Geachte lezer,

Op 1 mei 2007 nam ik met genoegen de rol van bestuurs-voorzitter over van Peter Elverding, die zeer veel voor DSM heeft betekend.

Een van mijn voornemens was om zoveel mogelijk te communiceren met alle DSM-*stakeholders* over onze richting, ontwikkelingen en resultaten. Naar mijn mening is het zeer belangrijk om een dialoog aan te gaan met iedereen die bij DSM is betrokken.

Dit jaarverslag staat in het teken van innovatie, een kernaspect van onze activiteiten. Een ander kernaspect is verantwoordelijkheid. En verder zult u in dit verslag veel zaken aantreffen die illustreren waarom wij onszelf *Unlimited.*DSM noemen.

Het jaar dat achter ons ligt was in veel opzichten een belangrijk en interessant jaar. We maakten bekend dat we onze strategie *Vision 2010 – Building on Strengths* gaan versnellen met ambitieuze, maar haalbare, nieuwe doelstellingen voor groei, om nog meer waarde te kunnen creëren.

Wij zijn ervan overtuigd dat wij, door versneld te transformeren tot een *Life Sciences* en *Materials Sciences*-onderneming, kunnen bijdragen aan het vervullen van nu nog onvervulde behoeften die te maken hebben met klimaatverandering, gezondheid en welzijn en een meer ontwikkelde samenleving.

De unieke combinatie van *Life Sciences* en *Materials Sciences* biedt ons een interessant platform voor groei, onder meer op het gebied van (witte) biotechnologie en biomedische materialen.

Tegelijkertijd gaan we intensiever op zoek naar mogelijkheden voor acquisities, waarbij we overigens blijven vasthouden aan de strakke criteria van ons acquisitiebeleid. De activiteiten die niet bij onze nieuwe strategische richting passen worden ontvlochten en gedesinvesteerd of ondergebracht in een samenwerkingsverband met een partner. Ik bewonder de professionele manier waarop de bij deze activiteiten betrokken medewerkers omgaan met hun nieuwe toekomst.

In 2007 kondigden we verschillende nieuwe investeringen aan die zullen bijdragen aan onze toekomstige groei.

Verder hebben we in 2007 een tweede programma aangekondigd voor de inkoop van eigen aandelen voor een bedrag van €750 miljoen, en hebben we het voorstel gelanceerd om het jaardividend over 2007 met 20% te verhogen tot €1,20 per gewoon aandeel. Dat is de grootste dividendverhoging in twaalf jaar.

DSM presteerde goed in 2007. Qua omzetgroei hebben we onze doelstelling overtroffen en het bedrijfsresultaat uit doorlopende activiteiten was vrijwel identiek aan het recordresultaat dat we in 2006 behaalden. De winst per aandeel vóór bijzondere posten nam duidelijk toe.

Dit alles wisten we te realiseren ondanks aanzienlijke tegenwind, zoals de zwakke Amerikaanse dollar, blijvend hoge olie- en grondstofprijzen en het aflopen van enkele gunstige contracten. Tegelijkertijd hebben we, zoals gepland, onze investeringen in innovaties en uitbreidingen verhoogd.

Het aan innovatie gerelateerde deel van de omzet overtrof in 2007 de €350 miljoen. We zijn goed op weg om de doelstelling voor 2010 (€1 miljard omzet uit innovatie) te verwezenlijken.

De vele innovatieve nieuwe producten die we in 2007 op de markt brachten en de vele andere die nog in de pijplijn zitten, illustreren dat innovatie daadwerkelijk is verankerd in onze organisatie. Het is onderdeel van onze cultuur aan het worden. Hetzelfde geldt voor ons inzicht in de wensen en behoeften van onze klanten. Het succes van een onderneming staat of valt met het vermogen om te kunnen anticiperen op toekomstige behoeften van klanten.

DSM blijft sterk groeien in de opkomende markten. Voor China hebben we onze omzetdoelstelling voor 2010 verhoogd van USD 1,0 miljard naar USD 1,5 miljard. In 2007 behaalden we in China een omzet van USD 956 miljoen, 23% meer dan de bijna USD 775 miljoen die we er in 2006 behaalden. Ook voor landen als Brazilië, India en Rusland zien we verdere groei.

Op het gebied van duurzaamheid hebben we onze energie-besparingsdoelstelling verhoogd van 1% naar 2% per jaar. Alle overige doelstellingen zijn nogmaals bevestigd. Veiligheid blijft voor ons uiteraard een prioriteit. Wij behoren opnieuw tot de meest duurzame ondernemingen in de wereld in onze sector en willen die positie behouden.

Andere belangrijke speerpunten in ons duurzaamheidsbeleid zijn een verdere verkleining van onze 'ecologische voetafdruk' en een verhoogd gebruik van hernieuwbare grondstoffen. Veel van onze producten spelen een rol bij het terugdringen van de CO_2-uitstoot en andere emissies.

De Raad van Bestuur van DSM (van links naar rechts): Jan Zuidam (vice-voorzitter), Rolf-Dieter Schwalb, Feike Sijbesma (voorzitter), Nico Gerardu en Stephan Tanda.

Eind 2007 hielden we ons eerste wereldwijde betrokkenheidsonderzoek onder ons personeel. De betrokkenheid van ons personeel is van cruciaal belang. Ik heb er alle vertrouwen in dat onze medewerkers *Vision 2010* tot een succes kunnen maken. We hebben al eerder bewezen dat we in staat zijn onszelf te transformeren.

Ik wil een woord van dank richten aan Peter Elverding, die in mei 2007 na acht jaar terugtrad als voorzitter van de Raad van Bestuur. Hij speelde een doorslaggevende en inspirerende rol in het proces dat DSM door de transformaties loodste die met name in *Vision 2005* waren geformuleerd .

Met de benoeming van Stephan Tanda als lid van de Raad van Bestuur hebben we ons managementteam gecompleteerd. Twee van de vijf huidige leden van de Raad van Bestuur bezitten een andere dan de Nederlandse nationaliteit. Dat betekent dat de internationale diversiteit van ons topmanagement verder is toegenomen.

Ook de samenstelling van onze Raad van Commissarissen veranderde in 2007. Okko Müller trad af na een twaalfjarig lidmaatschap (de maximale termijn) van de Raad van Commissarissen. Ik dank hem voor zijn betrokkenheid en zijn waardevolle bijdrage aan DSM.

De vooruitgang die we in 2007 hebben geboekt zou niet mogelijk zijn geweest zonder de inspanningen van al onze 23.000 medewerkers en de niet aflatende steun van onze klanten en aandeelhouders. Ik ben ervan overtuigd dat onze versnelde *Vision 2010*-strategie met een focus op *Life Sciences* en *Materials Sciences* de komende jaren significante waarde zal creëren voor iedereen die bij onze onderneming is betrokken.

Feike Sijbesma

Voorzitter van de Raad van Bestuur

feike.sijbesma@dsm.com

Investeren in toekomstige winstgevende groei

Investeringen zijn van cruciaal belang om duurzame winstgevende groei in de toekomst veilig te stellen. Zij vormen een integraal onderdeel van de strategie *Vision 2010 – Building on Strengths*. DSM investeert niet alleen in uitbreiding van productiecapaciteit op verschillende gebieden, maar blijft ook nadrukkelijk investeren in innovatie. Om externe groei te bewerkstelligen heeft DSM zijn zoektocht naar mogelijke acquisities geïntensiveerd. *Venturing* blijft een belangrijke activiteit voor het verkennen van nieuwe technologieën en activiteitengebieden.

In 2007 investeerde DSM €475 miljoen in immateriële en materiële activa (exclusief acquisities), tegenover €457 miljoen in 2006. Het niveau van de investeringen lag boven het niveau van de afschrijvingen vóór bijzondere posten. Voor 2008 verwacht DSM een stijging van de investeringen ten opzichte van 2007. Zoals aangegeven in *Vision 2010* verwacht DSM dat de investeringen jaarlijks gemiddeld op een niveau van circa €0,5 miljard zullen liggen.

DSM acquireerde in 2007 drie bedrijven, en DSM Venturing investeerde in zes ondernemingen. Voor verschillende bedrijfsonderdelen werd besloten tot capaciteitsuitbreidingen. Ook in 2008 verwacht DSM verschillende capaciteitsuitbreidingen aan te zullen kondigen, allemaal in lijn met de *Vision 2010*-strategie.

Voor de periode 2005-2012 is een bedrag van €200 miljoen uitgetrokken voor *venturing*-activiteiten. De additionele uitgaven aan innovatie (vergeleken met 2005) bedroegen in 2007 €50 miljoen en zullen de komende tijd geleidelijk oplopen tot €70 miljoen per jaar. DSM verwacht tussen nu en 2010 jaarlijks ruim €75 miljoen uit te geven aan kleine acquisities in de *new business*-sfeer.

Al deze investeringen in combinatie met kapitaalinvesteringen zullen DSM in staat stellen de voor 2010 beoogde €1 miljard aan innovatiegerelateerde omzet te behalen. Daarbij streeft DSM naar een autonome omzetgroei van meer dan 5% per jaar in de periode tot 2010. De bedoeling is dat deze groei wordt aangevuld met acquisities.

De volgende lijst geeft een overzicht van alle bekendmakingen van DSM in 2007, met name belangrijke investeringen en acquisities.

30 januari	DSM maakt het besluit bekend om een DSM China Campus te bouwen in het Zhangjian Hi-Tech Park in het Pudong New Area van Sjanghai (China). Op de campus zullen alle kantoren van DSM China en verschillende businessgroepen in Sjanghai worden ondergebracht, evenals de R&D labs van DSM in China.
19 februari	DSM maakt bekend dat de onderneming een investering heeft gedaan in Harland Medical Systems, Inc., een aanbieder van technologieën en oplossingen voor het coaten van medische hulpmiddelen. Dit is de derde investering van DSM in een biomedische onderneming binnen een jaar.
15 maart	DSM neemt Pamako Engineering AG in Zürich (Zwitserland) over. De acquisitie omvat onder meer Pamako's technologie voor de vervaardiging van producten op basis van UHMWPE (ultrahoogmoleculair polyetheen). DSM zal deze technologie verder ontwikkelen en verbeteren en haar integreren met de bestaande activiteiten voor Dyneema®.
27 maart	DSM maakt bekend dat er in India zal worden geïnvesteerd in een nieuwe fabriek voor de productie van compounds op basis van technische kunststoffen. De fabriek betekent een verdrievoudiging van DSM's productiecapaciteit voor Akulon® PA6, Arnite® PBT en PET, en Stanyl® PA46 in India.
15 juni	DSM stelt vast dat de beste aanpak voor DSM Anti-Infectives om zoveel mogelijk waarde te genereren bestaat uit een strategie gericht op samenwerking met een partner, mogelijk gepaard gaand met – gedeeltelijke – desinvesteringen in combinatie met innovatie-initiatieven en verdere herstructureringen ter verbetering van de winstgevendheid.
28 juni	DSM kondigt een omvangrijk winstverbeteringsprogramma aan voor DSM Nutritional Products dat door een mix van kostenbesparingen en toegenomen winsten uit hogere omzet naar verwachting vanaf 2010 jaarlijks minimaal €100 miljoen in verbeterde winstgevendheid zal opleveren.
5 juli	DSM neemt de particuliere onderneming Pentapharm Holding Ltd. over. Dit bedrijf, met een jaaromzet van circa €40 miljoen en 200 werknemers, is wereldleider op het gebied van de ontwikkeling en productie van werkzame bestanddelen en systeemoplossingen voor de cosmetica-industrie.

27 augustus DSM Venturing investeert in Food Quality Sensor International, Inc. Dit is de eerste deelneming van DSM op het gebied van speciale verpakkingen, een van de gebieden die binnen *Vision 2010* zijn aangemerkt als *Emerging Business Areas.*

3 september Er wordt een begin gemaakt met de bouw van de DSM China Campus. Dit wordt DSM's grootste en belangrijkste research-locatie buiten Europa en de Verenigde Staten.

5 september DSM Venturing investeert in Jurilab Oy, een Finse onderneming die is gespecialiseerd in onderzoek naar de relaties tussen genen en ziekten en toepassing van de daaruit voortvloeiende kennis in de gezondheidszorg.

11 september DSM maakt bekend dat de productieactiviteiten van DSM Nutritional Products in China zullen worden geherstructureerd en dat de locatie Xinghuo in Sjanghai zal worden ontwikkeld tot een strategische productielocatie voor DSM. Als gevolg van deze herstructurering zal de eveneens in Sjanghai gesitueerde locatie Gonglu worden gesloten.

18 september De Nederlandse regering maakt bekend dat zij €45 miljoen ter beschikking stelt voor het door DSM en de Universiteit van Maastricht geïnitieerde BioMedical Materials-programma (BMM). BMM is een publiek-privaat samenwerkingsverband binnen Nederland dat zich richt op onderzoek en ontwikkeling op het gebied van biomedische materialen. Het programma heeft een voorlopig budget van €90 miljoen en kent een looptijd van vijf jaar.

21 september DSM NeoResins+ maakt bekend dat er €30 miljoen wordt geïnvesteerd in een nieuwe fabriek voor watergedragen emulsieharsen in Waalwijk.

24 september DSM Venturing maakt een investering bekend in het Deense bedrijf Upfront Chromatography A/S, 's werelds belangrijkste ontwikkelaar van specifiek afgestemde industriële processen voor eiwitchromatografie.

27 september DSM maakt bekend dat *Vision 2010 – Building on Strengths* zal worden versneld, met een focus op *Life Sciences* en *Materials Sciences.* In verband daarmee start DSM een desinvesteringsprogramma voor activiteiten die niet tot de kernactiviteiten behoren en zoekt de onderneming nog intensiever naar mogelijkheden voor acquisities om externe groei te bewerkstelligen.

5 oktober DSM kondigt een investering van €25 miljoen aan voor capaciteitsuitbreiding en modernisering van de caprolactamfabriek in Geleen.

8 oktober DSM gaat investeren in uitbreiding van de productie van Dyneema® UD in de fabriek in Greenville in de Amerikaanse staat North Carolina. De uitbreiding bedraagt 25%. De nieuwe productielijn zal naar verwachting medio 2008 in bedrijf komen.

26 oktober De uitbreiding van DSM NeoResins+ in Meppen (Duitsland) is met succes voltooid. De nieuwe fabriek zal worden gebruikt voor de productie van speciale polyurethaandispersies die worden toegepast in hoogwaardige decoratieve afwerklakken voor vakman en doe-het-zelver, coatings voor metaal en kunststof en lakken voor parketvloeren.

5 november DSM Venturing heeft deelgenomen aan een financieringsronde van het Amerikaanse bedrijf Ganeden Biotech, Inc., een probiotica-producent die voedingssupplementen voor een gezonde spijsvertering op de markt brengt.

6 november In Jiangyin (China) gaat DSM de compounderingscapaciteit voor engineering plastics met 50% uitbreiden. Dit betekent een flinke verdere verhoging van de bestaande capaciteit, na de verdubbeling die in 2006 werd gerealiseerd met de opening van deze nieuwe locatie.

26 november DSM NeoResins+ voltooit met succes de bouw van de nieuwe productielijn voor watergedragen alkydharsen op de bestaande DSM-locatie in Hoek van Holland.

5 december DSM maakt een begin met de bouw van een nieuwe fabriek in China voor de productie van watergedragen acrylharsen. De investering bedraagt €25 miljoen.

6 december DSM Anti-Infectives sluit een samenwerkingsovereenkomst met Arch Pharmalabs Ltd. in Mumbai (India).

20 december DSM Venturing investeert in Novomer, Inc. Dit Amerikaanse bedrijf ontwikkelt een technologieplatform voor de productie van hoogwaardige materialen, kunststoffen en andere chemische producten uit kooldioxide en andere hernieuwbare grondstoffen.

Voedings-ingrediënten & polymeren

DSM is een van 's werelds grootste leveranciers van zuivelingrediënten. DSM is ook een van de wereldleiders op het gebied van polymeren voor toepassing in allerlei producten voor dagelijks gebruik.

MULTIPOWER
Control
Control
melk
chiller · safe

Vitaminen & automaterialen

DSM is de grootste leverancier ter wereld van voedingsingrediënten zoals vitaminen, die worden toegepast in een breed scala aan voedingsproducten – inclusief huisdiervoeding. Veel DSM-materialen vinden hun toepassing in de auto-industrie.

Smaakversterkers & elektronica

DSM is een belangrijke producent van smaakstoffen en smaakversterkers. De onderneming maakt ook allerlei materialen die worden toegepast in mobiele telefoons, computers en andere elektronische consumentenproducten.

Enzymen & synthetische vezels

DSM is een wereldleider op het gebied van de ontwikkeling van nieuwe enzymen voor de voedings- en drankenindustrie. En ook de uitvinder en producent van ultrasterke vezels die worden gebruikt in de visserij, de scheepvaart en de offshore-industrie.

Embracing the Future

De samenleving van vandaag moet zorgen voor die van morgen. Door onze afhankelijkheid van fossiele brandstoffen staan de natuurlijke hulpbronnen onder druk. De voortdurend stijgende emissies van broeikasgassen leiden tot toenemende bezorgdheid over het milieu.

Bij voortgaande groei van de opkomende economieën wordt het een uitdaging om ondanks de groeiende bevolking en de stijgende levensstandaard toch een daling van de emissies op wereldschaal te bewerkstelligen.

Een groeiende en vergrijzende wereldbevolking heeft meer behoefte aan producten die de gezondheid en het welzijn bevorderen. Tegelijkertijd leven we in een samenleving met onbegrensde communicatiemogelijkheden. Dat vraagt om producten met nieuwe functionaliteiten – producten die sneller en lichter zijn, en gemakkelijker te gebruiken.

Tegen de achtergrond van deze uitdagingen is innovatie belangrijker dan ooit. Innovatie vereist creativiteit, het vermogen om *out of the box* te denken en nieuwe oplossingen te ontwikkelen die de kwaliteit van het leven verbeteren en de wereld duurzamer maken. Het is aan ons om de toekomst vorm te geven, vandaag nog.

Gezondheid, de grootste rijkdom
De westerse wereld wordt geconfronteerd met een snelle toename van ziekten en aandoeningen zoals overgewicht, hart- en vaatziekten en diabetes, die allemaal te maken hebben met de moderne manier van leven. Bijna 80% van de huidige geneesmiddelen zijn ontwikkeld tegen ziekten waarbij voeding en levensstijl een rol spelen.

Consumenten besteden steeds meer aandacht aan hun dagelijkse voeding en stappen steeds vaker over op voedingsmiddelen met een bepaalde functionaliteit. Hierdoor stijgt de vraag naar innovatieve voedingsmiddelen en voedingsingrediënten. Ook op het gebied van persoonlijke verzorging stelt de consument steeds meer eisen aan de gezondheids- en schoonheidseffecten van producten.

Tegelijkertijd kampen veel ontwikkelingslanden met gezondheidsproblemen die gerelateerd zijn aan de dagelijkse voeding van hun bevolking. De belangrijkste voedingsmiddelen in deze landen zijn arm aan micronutriënten, zoals vitaminen en mineralen. Deze 'verborgen honger' wordt algemeen gezien als een remmende factor voor de ontwikkeling van deze landen.

Om te kunnen voldoen aan de snelgroeiende vraag naar eiwitrijke voeding zijn diervoederingrediënten nodig die de groei van de dieren bevorderen en de milieugevolgen van de veehouderij beperken en die tegelijkertijd veilig zijn voor de gezondheid van zowel dier als consument. De gewenste vervanging van de traditionele groeibevorderende middelen in diervoeder vereist innovatie op het gebied van voederingrediënten.

Dit alles vraagt om geavanceerde ingrediënten, geleverd door producenten die beschikken over expertise op het gebied van de veiligheid, kwaliteit en traceerbaarheid van deze producten.

Ook voor de farmaceutische industrie is het van levensbelang om met innovatieve en betrouwbare producten te komen. Technologische en demografische ontwikkelingen zijn de drijvende factoren achter de groei in deze industrie. In de westerse wereld is de levensverwachting gestegen. In de opkomende economieën vindt een snelle bevolkingsaanwas plaats, terwijl de levensverwachting ook hier stijgt dankzij een hogere levensstandaard.

Er hangt echter wel een prijskaartje aan een langer leven en een verbeterde situatie op het gebied van gezondheid en welzijn. De uitgaven voor gezondheidszorg en geneesmiddelen nemen exponentieel toe. De farmaceutische industrie staat onder toenemende druk om niet alleen de kosten te beperken maar

ook steeds met nieuwe medicijnen te komen om het bedrijfsrendement op peil te houden. Er is vanuit deze industrie veel vraag naar ervaren en betrouwbare partners aan wie activiteiten uitbesteed kunnen worden.

De laatste jaren hebben de grote farmaceutische ondernemingen weliswaar meer geld uitgegeven aan onderzoek en ontwikkeling (R&D), maar de productiviteit van de R&D is gedaald. Om de pijplijn van producten die ze in ontwikkeling hebben te verbeteren, zijn deze ondernemingen voortdurend op zoek naar nieuwe mogelijkheden, bijvoorbeeld op het gebied van biofarmaceutica.

Biologische geneesmiddelen zoals eiwitten en monoklonale

antistoffen, geproduceerd met behulp van levende cellen, vormen een snelgroeiend en zeer veelbelovend gebied met vele mogelijkheden voor de bestrijding van ziekten die niet kunnen worden bestreden met conventionele medicijnen. Voor deze nieuwe, nog relatief dure geneesmiddelen is meer onderzoek nodig om de opbrengsten te verhogen.

Naarmate meer kennis beschikbaar komt over de invloed van voeding op de geestelijke en lichamelijke gezondheid alsmede het welzijn, groeit de overtuiging dat het huidige scherpe onderscheid tussen geneesmiddelen en voeding op termijn geleidelijk zal vervagen.

Hoe minder hoe beter

Onze samenleving wordt gekenmerkt door individualisering en wereldwijde netwerken. De snelle technologische ontwikkelingen en de hogere levensstandaard in opkomende markten zorgen ervoor dat steeds meer producten hun weg vinden naar een steeds sneller groeiende groep consumenten.

Producten zoals mp3-spelers, mobiele telefoons en *handheld*

computers worden niet alleen steeds meer gebruikt maar lopen ook steeds meer in elkaar over doordat er steeds meer functionaliteiten aan worden toegevoegd.

De breed gedeelde bezorgdheid over het milieu en het klimaat vraagt om nieuwe, geavanceerde en 'groene' materialen met superieure eigenschappen. In auto's kunnen bijvoorbeeld metalen onderdelen zoals kofferbakdeksels worden vervangen door onderdelen op basis van composietharsen. Dat levert gewichtsbesparing op, waardoor het brandstofverbruik daalt.

De elektronica-industrie is voortdurend op zoek naar nieuwe technische kunststoffen, onder meer in verband met de voortgaande miniaturiseringstrend, en de automobielindustrie zoekt lichtere en sterkere materialen om het energieverbruik en de CO_2-emissies te verminderen. De bouwsector heeft geavanceerde materialen nodig, deels ter vervanging van conventionele materialen zoals staal.

In de verf- en coatingindustrie is er mede door de strengere regelgeving sprake van een groeiende vraag naar water-gedragen producten die geen schadelijke oplosmiddelen bevatten. Deze trend naar steeds duurzamere en milieu-vriendelijkere oplossingen is ook zichtbaar bij verpakkingen.

Verder maken steeds meer mensen zich zorgen om hun persoonlijke veiligheid, waardoor er meer behoefte is aan lichtgewicht materialen voor de bescherming van zowel mensen als hun vervoermiddelen.

Kortom, hoogwaardige materialen moeten steeds beter en sterker zijn. Sterker omdat dit betekent dat er minder materiaal nodig is om dezelfde prestaties te leveren. Minder materiaal betekent ook een kleinere ecologische voetafdruk bij productie en gebruik. En door de langere levensduur dalen de totale kosten.

Kruisende wegen

Als gevolg van de toenemende vraag naar materialen op basis van alternatieve grondstoffen doet de materialensector steeds vaker een beroep op biotechnologie. Dit leidt tot de ontwikkeling van biologisch afbreekbare, hernieuwbare materialen, zoals biopolymeren voor gebruik in bijvoorbeeld biomedische toepassingen en verpakkingen.

Naast de toenemende populariteit van de zogeheten hybride auto's is er een groeiende trend om traditionele brandstoffen te vervangen door biobrandstoffen. Met name de zogenoemde tweede generatie biobrandstoffen, die niet concurreert met gewassen die ook voor de voedselvoorziening kunnen worden gebruikt, zou een goed alternatief kunnen zijn voor fossiele brandstoffen. Voor deze tweede generatie kan gebruik worden gemaakt van een veel breder scala aan grondstoffen, waarbij de voedselketen en het milieu worden gespaard.

Ook in de medische wereld spelen materialen een steeds grotere rol. Dat opent de weg naar een nieuw activiteitengebied: biomedische materialen. Deze zullen een belangrijke rol spelen bij het realiseren van medische doorbraken in de gezondheidszorg, zoals de introductie van materialen die op een gecontroleerde wijze geneesmiddelen afgeven.

Ondanks de vele problemen waarmee de huidige samenleving te kampen lijkt te hebben, gloren er ook nieuwe oplossingen aan de horizon. Door maximaal in te zetten op innovatie en onderzoek en door open te staan voor nieuwe technologische ontwikkelingen kunnen wij bijdragen aan vermindering van de uitstoot van broeikasgassen en aan verbetering van de kwaliteit van het leven, nu en in de toekomst.

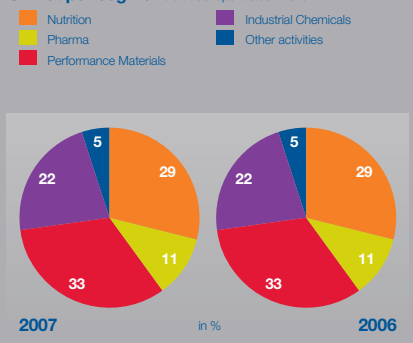
Verslag van de Raad van Bestuur

DSM presteerde goed in 2007, met een goede omzetgroei en sterke resultaten gezien de uitdagingen waar de onderneming gedurende het jaar mee te maken kreeg.

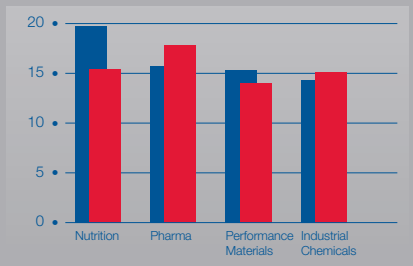
Netto-omzet en leveringen

x € miljoen	Netto-omzet		Leveringen	
	2007	2006	**2007**	2006
Nutrition	2.543	2.407	2.590	2.463
Pharma	981	916	1.031	967
Performance Materials	2.895	2.753	2.901	2.759
Industrial Chemicals	1.937	1.872	2.205	2.135
Other activities	401	404	455	422
Leveringen binnen het concern	-	-	(425)	(394)
Totaal doorlopende activiteiten	**8.757**	8.352	**8.757**	8.352
Beëindigde activiteiten	-	28	-	28
Totaal DSM	**8.757**	8.380	**8.757**	8.380

Omzet per segment uit doorlopende activiteiten



EBITDA / netto-omzet uit doorlopende activiteiten in %



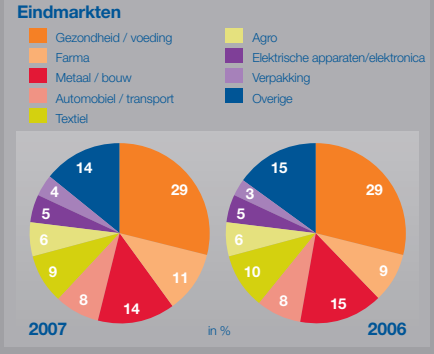
Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen (EBITDA)

x € miljoen	**2007**	2006
Nutrition	405	464
Pharma	174	146
Performance Materials	415	429
Industrial Chemicals	292	269
Other activities	(39)	(33)
Totaal doorlopende activiteiten	**1.247**	1.275
Beëindigde activiteiten	-	(1)
Totaal DSM	**1.247**	1.274

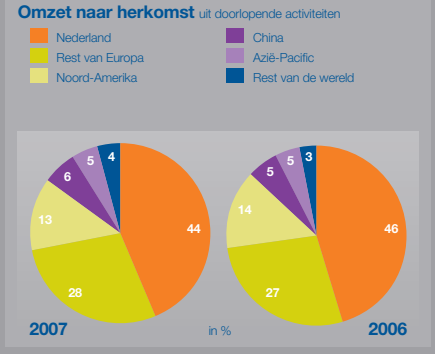
Bedrijfsresultaat (EBIT)

x € miljoen	**2007**	2006
Nutrition	264	314
Pharma	93	65
Performance Materials	321	329
Industrial Chemicals	225	196
Other activities	(80)	(69)
Totaal doorlopende activiteiten	**823**	835
Beëindigde activiteiten	-	(1)
Totaal DSM	**823**	834

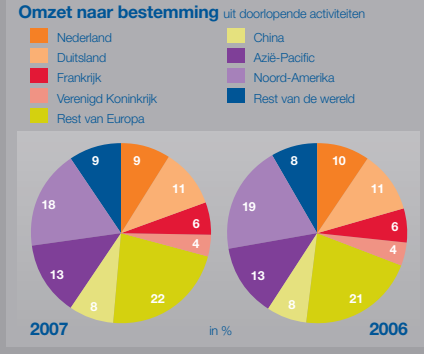
Eindmarkten



Omzet naar herkomst uit doorlopende activiteiten



Omzet naar bestemming uit doorlopende activiteiten



Belangrijkste ontwikkelingen in 2007
Versnelling *Vision 2010 – Building on Strengths*
Innovatie
Marketing en branding
Inkoop
Veiligheid, gezondheid en milieu
Human resources
Onderzoek en ontwikkeling (R&D)
Corporate ICT
Corporate governance
Macro-economische ontwikkelingen
Financiële resultaten

Belangrijkste ontwikkelingen in 2007

Algemeen

DSM presteerde goed in 2007, met een goede omzetgroei en sterke resultaten gezien de uitdagingen waar de onderneming gedurende het jaar mee te maken kreeg. De Amerikaanse dollar verzwakte significant en de grondstof- en energieprijzen bleven hoog. Enkele gunstige contracten die verband hielden met de acquisitie van Roche Vitamins liepen in de loop van 2007 af en in sommige activiteitensegmenten had DSM te maken met hevige concurrentie. Toch slaagde DSM erin hogere verkoopvolumes en prijzen te realiseren, terwijl de *fixed out-of-pocket* kosten ten opzichte van 2006 slechts licht toenamen ondanks hogere innovatie-uitgaven, die belangrijke investeringen in toekomstige winstgevende groei vertegenwoordigen. Bij de activiteiten op het gebied van anti-infectiva noteerde DSM tijdelijk een forse prijsstijging. Op het gebied van Nutrition wist DSM zich met succes te differentiëren van de concurrentie.

In 2007 steeg de omzet uit doorlopende activiteiten met 5%. De autonome omzetgroei bedroeg 7% en lag daarmee 2% boven de strategische doelstelling van 5%. De autonome volumegroei bedroeg 3% en de verkoopprijzen stegen met 4%. Valutakoersen hadden per saldo een negatief effect van 3%.

Vooral de clusters Nutrition en Performance Materials zagen hun verkoopvolumes sterk stijgen. Het cluster Industrial Chemicals slaagde erin een goede volumegroei te realiseren en tegelijkertijd de gestegen energie- en grondstofkosten door te berekenen in de verkoopprijzen. De grootste prijsstijging werd gerealiseerd in het cluster Pharma als gevolg van tijdelijke schaarste op de markt voor anti-infectiva.

Het bedrijfsresultaat uit doorlopende activiteiten over het gehele jaar bedroeg €823 miljoen, 1% minder dan het recordresultaat van 2006.

In 2007 wist DSM wederom duidelijk waarde te creëren; de CFROI lag met 8,3% 80 basispunten boven de gewogen gemiddelde vermogenskosten (WACC) van de onderneming.

Nutrition

Het cluster Nutrition realiseerde een omzetgroei van 6%. De autonome volumegroei bedroeg 7% terwijl de prijzen 2% hoger lagen. Valutakoersen hadden een negatief effect van 4%.

Bij DSM Nutritional Products boekten zowel Animal Nutrition and Health als Human Nutrition and Health een stevige volumegroei en werd de negatieve prijstrend in het meer volwassen deel van de activiteiten tot staan gebracht en deels omgebogen dankzij een differentiatiestrategie. Toch daalde het bedrijfsresultaat van DSM Nutritional Products, omdat de hogere autonome groei niet geheel opwoog tegen het aflopen van de Roche-contracten, hogere kosten voor energie en grondstoffen, hogere innovatie-uitgaven en negatieve valutakoerseffecten.

Bij DSM Food Specialties daalden omzet en bedrijfsresultaat door de contractueel vastgelegde gefaseerde afbouw van de *tolling*-activiteiten voor fytase in 2006. De sterke verbetering bij DSM Special Products (weer licht winstgevend) was te danken aan hogere verkoopvolumes en marges en lagere vaste kosten.

In 2007 veranderde de samenstelling van de Raad van Bestuur van DSM als gevolg van het terugtreden van Peter Elverding en de benoeming van Stephan Tanda. De Raad blijft bestaan uit vijf leden. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de belangrijkste verantwoordelijkheden van de afzonderlijke leden van de Raad van Bestuur per 1 januari 2008.

Feike Sijbesma	Voorzitter	Algemeen
Jan Zuidam	Vice-voorzitter	Pharma, Polymer Intermediates, Special Products
Rolf-Dieter Schwalb	CFO	Financiën
Nico Gerardu	Lid	Performance Materials, Base Chemicals and Materials
Stephan Tanda	Lid	Nutrition

Pharma

De omzet in het cluster Pharma was 7% hoger als gevolg van de veel hogere verkoopprijzen bij DSM Anti-Infectives. Prijzen droegen 11% bij aan de omzetgroei, terwijl de verkoopvolumes 3% daalden.

Het bedrijfsresultaat van DSM Anti-Infectives vertoonde een forse verbetering ten opzichte van het verlies in 2006, als gevolg van de veel hogere prijzen en het effect van herstructureringsactiviteiten. De volumes daalden als gevolg van sterke voorraadeffecten in de volatiele markten. Het effect van hogere verkoopprijzen was aan het einde van het vierde kwartaal vrijwel verdwenen.

Het bedrijfsresultaat van DSM Pharmaceutical Products lag dichtbij het niveau van 2006 doordat de businessgroep het aflopen van Roche-contracten vrijwel wist te compenseren. DSM verhoogde zijn innovatie-inspanningen, met name op het gebied van de ontwikkeling van een nieuw technologieplatform voor werkzame bestanddelen voor generieke medicijnen.

Performance Materials

De omzet lag 5% hoger dan in 2006 als gevolg van gestegen volumes en hogere verkoopprijzen. De autonome volumegroei bedroeg 5%. De stijging van de verkoopprijzen met gemiddeld 2% werd tenietgedaan door het negatieve valutakoerseffect (2%). Het bedrijfsresultaat voor het cluster daalde licht. Debet daaraan was DSM Engineering Plastics, dat vooral de gevolgen ondervond van de productieuitval in de caprolactamfabriek van DSM Fibre Intermediates.

Bij alle businessgroepen werd het bedrijfsresultaat beïnvloed door hogere vaste kosten (als gevolg van een hoger niveau van bedrijvigheid en verhoogde innovatie-inspanningen) en hogere grondstofkosten.

Het bedrijfsresultaat van DSM Dyneema was hoger door hogere volumes. DSM Resins boekte een iets hoger bedrijfsresultaat als netto-effect van hogere verkoopvolumes, hogere marges en hogere kosten. Het bedrijfsresultaat van DSM Elastomers kwam iets hoger uit dan in 2006; het effect van de hogere verkoopvolumes werd deels tenietgedaan door lagere marges als gevolg van de sterk gestegen grondstofprijzen en de zwakke Amerikaanse dollar.

Industrial Chemicals

De omzet van het cluster Industrial Chemicals over het gehele jaar was 3% hoger dan in 2006. De autonome volumegroei bedroeg 3% en de verkoopprijzen waren gemiddeld 5% hoger. Valutakoersen hadden een negatief effect van 4%. De sterke stijging van de energie- en grondstofprijzen kon per saldo geheel aan de markt worden doorberekend.

Het resultaat van DSM Fibre Intermediates nam toe dankzij hogere marges. Het bedrijfsresultaat van DSM Melamine nam fors toe als gevolg van hogere verkoopprijzen en het positieve effect van de terugtrekking van DSM Melamine uit de AMEL joint venture in 2006. Hogere marges leidden bij DSM Agro tot een hoger bedrijfsresultaat. Bij DSM Energy was het bedrijfsresultaat lager als gevolg van lagere aardgasprijzen en een lager productieniveau.

Concernstrategie

DSM besloot de oorspronkelijk voor 2008 geplande tussentijdse evaluatie van zijn strategie *Vision 2010 – Building on Strengths* vervroegd uit te voeren. Bij deze tussentijdse evaluatie werd kritisch gekeken naar de strategische richting en de prioriteiten van de onderneming en werd de voortgang geëvalueerd. DSM is ervan overtuigd dat de onderneming met *Vision 2010* de juiste strategische richting heeft gekozen en dat de evolutie naar een *Life Sciences* en *Materials Sciences*-onderneming versneld moet worden uitgevoerd. DSM gaat daarom vaart zetten achter de groei van zijn kernactiviteiten op het gebied van *Life Sciences* en *Materials Sciences* en heeft zijn ambities voor autonome groei op deze terreinen naar boven bijgesteld. De drijvende kracht achter deze groei is onze blijvende betrokkenheid ten aanzien van innovatie, waarbij we actief gebruikmaken van de mogelijkheden die worden geboden door onze unieke en samenhangende portfolio van marktposities en technologieën. Verderop in dit verslag wordt hierop in detail ingegaan.

Ook heeft DSM een aantal veranderingen in het financiële beleid aangekondigd, zoals een nieuw dividendbeleid. Op de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2008 zal worden voorgesteld het dividend met 20% te verhogen tot €1,20 per gewoon aandeel. Verder is DSM, na afronding van het in 2006 gestarte programma voor de inkoop van eigen aandelen, begonnen met een nieuw programma ter waarde van in totaal €750 miljoen dat in 2008 zal worden voltooid. DSM kan dit programma op elk gewenst moment stopzetten indien een grote acquisitie moet worden gefinancierd.

DSM bevestigde tevens nogmaals zijn betrokkenheid bij duurzame ontwikkeling. Wij zullen actief streven naar duurzame groei om zo de ambitieuze doelstellingen voor 2010 zoals opgenomen in ons Triple P-programma (*People, Planet, Profit*) te realiseren.

Doelstellingen *Vision 2010*	Vorige doelstelling	Nieuwe doelstelling
Autonome omzetgroei	3-5%	>5%
EBITDA-marges:		
Nutrition	>18%	>18%
Pharma	>18%	>19%
Performance Materials	≥16%	>17%
Polymer Intermediates		>13% (gemiddeld)
Omzet in China (in 2010)	USD 1 miljard	USD 1,5 miljard
Groei uit innovatie (in 2010)	€1 miljard	€1 miljard
CFROI	WACC (8%) + 50 basispunten	WACC (7,5%) + 100 basispunten
Specialty-profiel	50 → 60%	Naar 60%
Duurzaamheid	Triple P programma	Energiebesparings-targets verdubbeld; overige targets bevestigd
Total shareholder return	Boven gemiddelde van de referentiegroep	Boven gemiddelde van de referentiegroep

Financiële resultaten

DSM handhaafde in 2007 zijn sterke financiële positie. Hogere kosten voor energie, grondstoffen en investeringen in innovatie konden grotendeels worden gecompenseerd door prijsverhogingen en strakke kostenbeheersingsprogramma's. De *fixed out-of-pocket* kosten bedroegen in 2007 €2,3 miljard, slechts licht hoger dan in het vorige jaar.

De belangrijkste kredietwaardigheidsbeoordelaars handhaafden hun A-rating voor DSM. DSM streeft ernaar een gezonde cashflow te genereren. In 2007 steeg de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten met 31% naar €825 miljoen.

Ten opzichte van 2006 steeg de nettoschuld in 2007 met €417 miljoen en kwam uit op €1.338 miljoen ultimo jaar. De toename was vooral een gevolg van het programma voor de inkoop van eigen aandelen. DSM startte in 2007 een tweede programma voor de aankoop van eigen aandelen ter waarde van €750 miljoen, na de succesvolle afronding van het eerste programma van eveneens €750 miljoen. Ultimo 2007 bedroeg de *gearing* 20%.

De investeringen (exclusief acquisities) lagen met €475 miljoen €51 miljoen boven het niveau van de afschrijvingen vóór bijzondere posten. Zoals aangegeven in *Vision 2010* verwacht DSM dat de investeringen jaarlijks gemiddeld op een niveau van circa €0,5 miljard zullen liggen.

Turane™

DSM Resins heeft in 2007 de Turane™-harstechnologie ontwikkeld voor de automobielmarkt. Met deze nieuwe technologie kunnen kortere cyclustijden gerealiseerd worden bij de vervaardiging van vrachtwagenonderdelen uit composietmaterialen. De prestaties van Turane™-composieten doen niet onder voor die van materialen op epoxybasis. Van composietmaterialen gemaakte vrachtwagenonderdelen zijn lichter en dragen dus bij tot vermindering van de CO_2-emissies. Turane™ werd toegepast in de carrosserie van de lichtgewicht Nuna4, de amper 200 kg wegende winnaar van de Panasonic World Solar Challenge voor voertuigen op zonne-energie.

PA4T

DSM heeft PA4T ontwikkeld, wereldwijd het eerste nieuwe polymeer dat in de 21e eeuw werd geïntroduceerd. In het eerste kwartaal van 2008 zal voor marktontwikkelingsdoeleinden een kleinschalige fabriek voor dit polymeer worden geopend. PA4T is een nieuw hoogwaardig polymeer waarmee DSM inspeelt op de markttrends die vragen om miniaturisatie en convergentie van elektronische apparaten zoals mobiele telefoons en computers. Bovendien helpt PA4T autofabrikanten om verdere gewichtsbesparingen te bereiken voor een lager brandstofverbruik en lagere kosten. Bij een selecte groep klanten vinden momenteel pre-marketing-activiteiten plaats.

Versnelling *Vision 2010 – Building on Strengths*

In oktober 2005 formuleerde DSM zijn strategie *Vision 2010 – Building on Strengths*. De oorspronkelijk voor 2008 geplande tussentijdse evaluatie van deze strategie werd vervroegd uitgevoerd in 2007. Daarbij werd kritisch gekeken naar de strategische richting en de prioriteiten van de onderneming en werd de geboekte voortgang geëvalueerd. DSM is ervan overtuigd dat de onderneming met *Vision 2010* de juiste strategische richting heeft gekozen en dat de ontwikkeling naar een *Life Sciences* en *Materials Sciences*-onderneming versneld moet worden uitgevoerd.

Tegen deze achtergrond is voor een aantal activiteiten vastgesteld dat zij niet passen bij de gekozen strategische richting. Deze activiteiten zullen worden ontvlochten uit de rest van de organisatie en verkocht aan nieuwe eigenaren bij wie zij strategisch gezien beter passen en waar zij zich verder kunnen ontplooien. Deze activiteiten, inclusief DSM Agro, zijn per 1 januari 2008 ondergebracht in een nieuw cluster, Base Chemicals and Materials.

DSM is tot de conclusie gekomen dat de citroenzuuractiviteiten in een partnership-scenario beter in staat zullen zijn een sterkere marktpositie te verkrijgen en de klanten te bedienen. Om het gemakkelijker te maken een overeenkomst aan te gaan met een derde partij zijn de citroenzuuractiviteiten ontvlochten uit DSM Nutritional Products en met ingang van 1 januari 2008 opgenomen in het cluster Base Chemicals and Materials.

Na bestudering van alle opties concludeerde DSM dat een partnerstrategie, mogelijk met gedeeltelijke desinvesteringen, voor de Anti-Infectives-activiteiten de beste manier is om zoveel mogelijk waarde te creëren. Als onderdeel van deze strategie zal DSM Anti-Infectives worden ontvlochten en als afzonderlijke eenheid binnen DSM worden gepositioneerd.

DSM Fibre Intermediates, in 2007 nog onderdeel van het cluster Industrial Chemicals, wordt voor rapportagedoeleinden ondergebracht in een nieuw cluster, Polymer Intermediates. De activiteiten van deze businessgroep bieden DSM Engineering Plastics mogelijkheden voor achterwaartse integratie en nemen in de betreffende sector een sterke leiderschapspositie in.

Per 1 januari 2008 zijn de activiteiten van DSM voor rapportagedoeleinden ingedeeld in vijf clusters: Nutrition, Pharma, Performance Materials, Polymer Intermediates en Base Chemicals and Materials.

Door intensiever te zoeken naar acquisitiemogelijkheden zal de ontwikkeling van DSM tot een *Life Sciences* en *Materials Sciences*-onderneming verder worden versneld. Daarbij zal DSM vasthouden aan zijn strakke acquisitiecriteria. Hoewel DSM in principe zijn huidige kredietwaardigheidsrating 'A' bij de belangrijkste kredietwaardigheidsbeoordelaars wil behouden, is de onderneming bereid tijdelijk genoegen te nemen met ratio's die horen bij een lagere rating wanneer zich een uitzonderlijke, uit strategisch oogpunt zeer aantrekkelijke, grote kans voordoet om de portfolio te versterken. Ook na het programma voor inkoop van eigen aandelen is er nog significante ruimte voor acquisities, zeker gezien het desinvesteringsprogramma.

Deze verschuivingen binnen DSM zullen leiden tot snellere groei, hogere marges en een verbeterde kwaliteit van de winst. Tegelijkertijd heeft de evaluatie bevestigd dat marktgedreven groei en innovatie, uitbreiding in opkomende economieën en *operational excellence* de voornaamste pijlers zijn van de strategie.

1. Marktgedreven groei en innovatie

DSM streeft naar omzetgroei vanuit bestaande leiderschapsposities, versneld door innovatie en selectieve acquisities. Dit moet leiden tot een autonome omzetgroei van meer dan 5% per jaar. De autonome omzetgroei in 2007 bedroeg 7%.

De extra uitgaven voor innovatie bedroegen in 2007 ruim €50 miljoen, vergeleken met 2005. In 2010 zal dit bedrag een niveau van €70 miljoen bereiken. DSM heeft zich vastgelegd op de in *Vision 2010* geformuleerde doelstelling om in 2010 €1 miljard extra omzet uit innovatie te genereren.

De onderneming heeft er alle vertrouwen in dat dit doel kan worden bereikt met de huidige ontwikkelingspijplijn. In 2007 werd voor meer dan €350 miljoen aan omzet uit innovatie gerealiseerd.

Om nieuwe businessplatforms voor de middellange en lange termijn te creëren, zijn in 2005 vier specifieke *Emerging Business Areas* (EBA's) geselecteerd. Een aanvullende doelstelling is dat DSM een 'intrinsiek innovatieve onderneming' moet worden, met een innovatiepraktijk van de hoogste orde, een bovengemiddeld rendement op de investeringen in innovatie en medewerkers bij wie innovatie in het bloed zit.

In 2007 werden verdere verbeteringsmethodes en een uniforme rapportagestructuur voor innovatie geïmplementeerd en werd een systematische benadering voor het opbouwen van een innovatiepijplijn ingevoerd.

Het DSM Innovation Center, dat in 2006 is opgericht om alle ontwikkelingen met betrekking tot innovatie te sturen en te bewaken, speelde een belangrijke rol in deze processen.

Verder werden er in de hele onderneming een groot aantal nieuwe mensen aangenomen en werden maatregelen genomen om op een meer gerichte manier gebruik te maken van de kennis en kunde op het gebied van het commercialiseren en in de markt zetten van producten.

Om de innovatieactiviteiten te versnellen blijft DSM investeren in zowel opkomende bedrijven als *add-on* acquisities. In 2007 nam DSM Pamako Engineering AG in Zwitserland over. De technologie die deze onderneming bezit voor de vervaardiging van producten op basis van UHMWPE (polyetheen met een ultrahoog moleculair gewicht) zal worden toegepast door DSM Dyneema.

DSM Nutritional Products nam in 2007 de particuliere onderneming Pentapharm Holding Ltd. over. Pentapharm is een wereldleider op het gebied van de ontwikkeling en productie van werkzame bestanddelen en systeemoplossingen voor de cosmetica-industrie. Pentapharm staat vooral bekend om zijn innovatievermogen en heeft daarmee een zeer goede reputatie opgebouwd bij klanten en een sterke merkherkenning bereikt in de industrie.

DSM Venturing investeerde in Harland Medical Systems, Inc., een Amerikaanse onderneming die technologie en oplossingen aanbiedt voor het coaten van medische hulpmiddelen, en in Food Quality Sensor International, Inc., een Amerikaans bedrijf dat nieuwe technologieën ontwikkelt en commercialiseert waarmee de versheid van bederfelijke voedingsmiddelen kan worden vastgesteld.

Verder investeerde DSM Venturing in Jurilab Oy, een Fins bedrijf dat gespecialiseerd is in het ontdekken van de relaties tussen genen en ziektes en de toepassing van deze kennis in de gezondheidszorg. DSM Venturing nam ook deel aan een investeringsronde van het Deense bedrijf Upfront Chromatography A/S, 's werelds belangrijkste ontwikkelaar van specifiek afgestemde industriële processen voor eiwitchromatografie.

DSM Venturing nam deel aan een financieringsronde bij het Amerikaanse bedrijf Ganeden Biotech, Inc., een probiotica-producent die voedingssupplementen voor een gezonde spijsvertering op de markt brengt. Eind 2007 investeerde DSM Venturing in Novomer, Inc. Dit Amerikaanse bedrijf ontwikkelt een technologieplatform voor de productie van hoogwaardige materialen, kunststoffen en andere chemische producten uit kooldioxide en andere hernieuwbare grondstoffen. DSM Venturing en Novomer zijn tevens van plan een samenwerkingsovereenkomst te sluiten.

DSM heeft ook additionele investeringen gedaan in *ventures* waarin de onderneming al een belang had, en heeft tevens geïnvesteerd in durfkapitaalbeleggingsfondsen.

Een evaluatie van de *venturing*-activiteiten resulteerde in het besluit om DSM Venturing verder uit te breiden, omdat dit bedrijfsonderdeel tot nu toe positieve resultaten heeft laten zien in zowel financieel als strategisch opzicht. DSM heeft daarom €200 miljoen bestemd voor *venturing*-investeringen in de periode tot 2012 en heeft ook besloten om investeringen te overwegen in meer volwassen jonge ondernemingen en in ondernemingen in de opkomende economieën.

2. Uitbreiding in opkomende economieën

DSM blijft sterk groeien in opkomende economieën. Uitgedrukt als percentage van de totale omzet steeg de omzet van DSM in de opkomende economieën van 13% in 2006 naar 15% in 2007. In lijn met de toenemende internationalisering van de onderneming gaat DSM door met de inspanningen gericht op versnelde diversificatie en internationalisering van het personeel.

In 2007 investeerde DSM wederom fors in China. De onderneming maakte bekend dat er een begin is gemaakt met de bouw van de DSM China Campus in het Zhangjiang Hi-Tech Park in de Pudong New Area van Sjanghai.

DSM maakte tevens bekend dat de locatie Gonglu zal worden gesloten, waarbij tegelijkertijd de locatie in Xinghuo zal worden uitgebreid en zal uitgroeien tot DSM's grootste multi-product productielocatie in China. Op de locatie Xinghuo zal de productie van vitaminen, tussenproducten en Teavigo® (het zuivere en natuurlijke extract van groene thee) worden uitgebreid. Verder worden op Xinghuo, als strategische locatie, activiteiten van DSM Desotech en Sizings & Binders (beide onderdeel van DSM Resins) en de fabriek voor hartige smaakstoffen van DSM Food Specialties ondergebracht.

In Jiangyin gaat DSM de capaciteit voor het compounderen van technische kunststoffen met 50% uitbreiden. Bovendien wordt daar een nieuwe fabriek voor Akulon® gebouwd die in de loop van 2008 in bedrijf zal komen.

De laatste jaren heeft DSM in China groeicijfers van rond de 20% per jaar gerealiseerd. De omzet in China bedroeg in 2007 USD 956 miljoen, 23% meer dan in 2006. Naar aanleiding daarvan hebben wij besloten de doelstelling voor de in 2010 te behalen omzet in China te verhogen van USD 1,0 miljard naar USD 1,5 miljard.

In China wacht DSM nog op goedkeuring van de overheid voor twee joint ventures met North China Pharmaceutical Group Corporation Ltd. Een daarvan heeft betrekking op voedingsproducten (met name vitamine C and vitamine B12) en de andere op anti-infectiva (met name bèta lactam antibiotica).

In 2007 investeerde DSM in een nieuwe fabriek voor de vervaardiging van compounds voor technische kunststoffen in de industriële zone Ranjangaon MIDC bij Pune in India. Voor Brazilië en Rusland zijn in 2007 de mogelijkheden in kaart gebracht en zullen in 2008 diverse investeringsbeslissingen worden genomen.

3. Operational excellence

Operational excellence blijft belangrijk voor het duurzaam creëren van waarde. DSM heeft een sterk *track record* als het gaat om efficiencyverhogende maatregelen die een duidelijk prestatieverbeterend effect hebben en bijdragen aan het bedrijfsresultaat.

DSM blijft zich met volle inzet richten op *operational excellence* en wil de activiteiten op dit gebied versterkt voortzetten met nieuwe initiatieven op het gebied van *advanced manufacturing* (bijvoorbeeld opbrengstverhoging en energiebesparing), commercialisering (productintroductieprogramma) en het *pricing*-programma Excellerate.

Medio 2007 werd de uitkomst bekendgemaakt van de strategische evaluatie van DSM's activiteiten op het gebied van anti-infectiva. De conclusie was dat de meeste waarde kan worden gecreëerd met behulp van een partnerstrategie – mogelijk gepaard gaand met desinvesteringen – in combinatie met innovatie-initiatieven en verdere maatregelen om het rendement te verbeteren. In 2007 is voortgang geboekt met de geplande ontvlechting van DSM Anti-Infectives uit de organisatie.

In de zomer van 2007 is bij DSM Nutritional Products een omvangrijk winstverbeteringsprogramma geïntroduceerd dat doorloopt tot en met 2009. Door een mix van kostenbesparingen en hogere winst uit hogere omzet zal dit programma in 2010 naar verwachting jaarlijks minimaal €100 miljoen in verbeterde winstgevendheid opleveren. Hierdoor zullen de DSM-activiteiten in het cluster Nutrition een EBITDA-marge op het beoogde niveau van ten minste 18% kunnen bereiken.

In het tweede jaar van *Vision 2010 – Building on Strengths* is DSM er wederom in geslaagd waarde te creëren. De CFROI *(cash flow return on investment)* bedroeg 8,3%. Dit betekent dat DSM een CFROI realiseerde die 80 basispunten uitkwam boven de jaarlijkse gewogen gemiddelde vermogenskosten (*weighted average cost of capital,* WACC). De – aangepaste – doelstelling is een verschil van 100 basispunten.

De doelstellingen voor de verschillende clusters ten aanzien van omzetmarge (EBITDA / netto-omzet) zijn als volgt:

	Doelstelling	Gerealiseerd
Nutrition	>18%	16%
Pharma	>18%	18%
Performance Materials	≥16%	14%
Industrial Chemicals	≥14% (gemiddeld over de cyclus)	15%

Door in te zetten op de *Vision 2010*-doelstellingen wil DSM een *total shareholder return* realiseren die hoger ligt dan het gemiddelde van DSM's referentiegroep[1].

Het nieuwe cluster Base Chemicals and Materials bestaat uit de volgende activiteiten:

Activiteit	Vorig cluster	Omzet in 2007 (circa)
Melamine, Ureum, Kunstmest, Energie	Industrial Chemicals	€700 miljoen
Elastomeren	Performance Materials	€500 miljoen
Speciale Producten	Nutrition	€100 miljoen
Maleïnezuuranhydride en derivaten	Pharma	€75 miljoen
Citroenzuur	Nutrition	€125 miljoen

De strategie voor de citroenzuuractiviteiten is gericht op samenwerking met een partner.

1 DSM's referentiegroep: Akzo Nobel, BASF, Ciba, Clariant, Danisco, EMS Chemie Holding, ICI, Lanxess, Lonza Group, Novozymes, Rhodia en Solvay. (ICI wordt uit deze lijst verwijderd omdat deze onderneming niet langer beursgenoteerd is).

Innovatie

Top 50 innovatieprojecten

Alle businessgroepen van DSM hebben in 2007 hun innovatie-praktijken verder aangescherpt, waarbij de nadruk lag op het formuleren van een innovatiestrategie, het vullen van de innovatiepijplijn en/of het verjongen van de activiteitenportfolio. Daarnaast is een Top 50 van belangrijkste ontwikkelings-projecten opgesteld. De projecten in deze Top 50 zullen naar verwachting het grootste deel van de voor 2010 beoogde €1 miljard omzet uit innovatie voor hun rekening nemen, en voor al deze projecten worden marges voorspeld die aanzienlijk hoger liggen dan die van de traditionele activiteiten van DSM.

Meer dan 350 nieuwe octrooiaanvragen

DSM diende in 2007 ruim 350 nieuwe octrooiaanvragen in en beschikt nu over in totaal ruim 14.000 octrooien. DSM versterkte zijn positie op het gebied van intellectuele eigendom in de opkomende economieën. In India bijvoorbeeld diende DSM in 2007 20% meer octrooiaanvragen in dan in 2006.

Om de wisselwerking met vooraanstaande experts op het gebied van industrie en technologie te versterken, stelde DSM in 2007 verschillende wetenschappelijke adviesraden in, alsmede een DSM-Leerstoel Innovatiemanagement aan de RSM Erasmus Universiteit in Rotterdam.

Benutting van synergie tussen clusters

DSM versterkte in 2007 de focus op mogelijke synergie tussen de *Life Sciences* en *Materials Sciences*-activiteiten, daarbij gebruikmakend van de unieke positie dat binnen de onderneming allerlei dwarsverbanden kunnen worden gelegd tussen biotechnologische, farmaceutische, chemische en materialenkennis.

Een mooi voorbeeld van de combinatie van competenties was de opening van een *state-of-the-art* fabriek voor processmaakstoffen in China in mei 2007. Dit was een belangrijke mijlpaal in een programma waarin door DSM Engineering Plastics ontwikkelde extrusietechnologie werd toegepast voor de verwerking van gistextracten zodat op innovatieve wijze nieuwe ingrediënten kunnen worden toegevoegd en rekening kan worden gehouden met variabele procescondities. Als resultaat hiervan is ons aanbod van processmaakstoffen verder uitgebreid.

Daarnaast zijn er vele andere synergieprojecten gestart die nog in een prille fase verkeren. Voorbeelden daarvan zijn een project dat zich richt op materialen die op biologische basis worden geproduceerd, waarvoor de competenties op het gebied van materiaalwetenschappen worden gecombineerd met DSM's

Halogeenvrije oplossingen op het gebied van brandvertraging

DSM Engineering Plastics heeft met succes halogeenvrije brandvertragende polyesters ontwikkeld. Er zijn twee producten geïntroduceerd:

Arnite® XG voldoet aan de internationale eisen voor elektrische apparatuur en speelt in op de sterke markttrend naar duurzame halogeenvrije producten. Arnite® XG wordt toegepast in huishoudelijke apparaten die onbewaakt moeten kunnen functioneren, zoals wasmachines, drogers en vaatwassers.

Arnitel® XG is een volkomen halogeenvrije vlamvertrager voor kabelisolatie in consumentenproducten. Het product sluit naadloos aan bij de groeiende behoefte van consumentenelektronica-fabrikanten aan milieuvriendelijkere materialen en technologieën.

®claryl

Bij reproducties of foto's die zijn ingelijst achter vensterglas kunnen de kleuren er dof uitzien. Dit komt doordat dit glas niet genoeg licht doorlaat om de kleuren duidelijk te kunnen zien. Met ®claryl zijn alle kleuren veel beter zichtbaar omdat er meer licht valt op de afbeelding. Details zijn ook scherper zichtbaar dan met gewoon vensterglas.

expertise in witte (industriële) biotechnologie, en een project dat is gericht op ontwikkeling van een productieproces voor caprolactam op basis van fermentatie.

DSM's gebundelde kennis en kunde op diverse markt- en technologiegebieden vormt ook de basis voor de *Emerging Business Areas* Biomedical, Specialty Packaging, Personalized Nutrition en White Biotechnology, die besproken worden in het hoofdstuk over de activiteiten van het DSM Innovation Center.

DSM Innovation Center

Het DSM Innovation Center werd in 2006 opgericht ter ondersteuning van de realisatie van DSM's innovatiedoelstellingen zoals geformuleerd in *Vision 2010 – Building on Strengths*, inclusief de doelstelling om in 2010 €1 miljard extra omzet uit innovatie te genereren, het uitbreiden van de technologische basis, verbetering van het innovatieproces, bevordering van een innovatiegerichte cultuur en het creëren van platforms voor langetermijngroei.

Het DSM Innovation Center omvat een Innovation Program Office, Corporate Technology, Intellectual Property, Licensing and Venturing, de Business Incubator, vier *Emerging Business Areas* en *Base of the Pyramid*-activiteiten.

In 2007 maakte het DSM Innovation Center een begin met de verdere verbetering van het innovatievermogen en de innovatiecompetenties van DSM. Ook werd de effectiviteit van de voor innovatie ingezette middelen verhoogd door het actief uitwisselen van *best practices* in de hele organisatie en het samen met de diverse businessgroepen opstellen van actieplannen voor verbetering.

De *Emerging Business Area*-programma's die binnen het DSM Innovation Center zijn opgezet om de innovatieve groei van DSM op langere termijn veilig te stellen, bevonden zich eind 2007 in diverse stadia van ontwikkeling. In deze *Emerging Business Areas* sluiten de verwachte maatschappelijke en technologische ontwikkelingen perfect aan bij de huidige sterke marktposities en technologieën van DSM.

In Specialty Packaging en Personalized Nutrition werd octrooibescherming verkregen voor de eerste concepten die waren ontwikkeld, en werden investeringen gedaan in de *venturing*-sfeer. Voor White Biotechnology stelde DSM een intern programma op en werden gesprekken gevoerd met vooraanstaande partners met aanvullende kennis en kunde op het gebied van *life sciences*, chemie en materialen. Een van de eerste concrete resultaten was DSM's besluit om deel te nemen aan het Franse BioHub-programma, waarin op basis van een budget van €100 miljoen verscheidene *life science*-ondernemingen samenwerken om nieuwe materialen met specifieke eigenschappen te ontwikkelen uit hernieuwbare grondstoffen.

DSM's inspanningen op het gebied van witte biotechnologie zijn ook gericht op het ontwikkelen van technologie voor het benutten van met name die onderdelen van een plant die niet geschikt zijn als voedsel. Dat kunnen restmaterialen uit de agrarische industrie zijn, zoals stengels en bladeren, maar ook niet-eetbare planten die op grasland kunnen worden verbouwd. DSM werkt aan manieren om een zo groot mogelijk deel van de plant om te zetten in brandstoffen of andere chemische producten, en niet alleen het eetbare deel zoals bij de gangbare technologieën. Voor succesvolle commercialisering zijn onder meer uitgebreide programma's nodig voor het ontwikkelen van nieuwe fermentatie-organismen die biobrandstoffen en biochemische producten kunnen produceren en voor het selecteren van een geschikte verzameling enzymen voor het hydrolyseren van planten.

In Biomedical werden de eerste verkopen van medische coatings gerealiseerd bij diverse belangrijke fabrikanten van medische apparatuur. Het publiek-private samenwerkingsverband Biomedical Materials, mede geïnitieerd door DSM, krijgt een subsidie van €45 miljoen van de Nederlandse regering en startte een vijfjarenprogramma dat €90 miljoen gaat kosten. Verder realiseerde Dyneema Purity® aanzienlijke groei en werd een begin gemaakt met de ontwikkeling van platforms voor polymeerontwikkeling en technologie voor gecontroleerde medicijnafgifte.

Om ervoor te zorgen dat de innovatie binnen DSM afgestemd blijft op de behoeften van de toekomst ging het DSM Innovation Center in 2007 op zoek naar potentiële nieuwe *Emerging Business Areas* naast de bestaande.

Binnen de Business Incubator resulteerde het Functional Coatings programma in de succesvolle introductie van ®claryl-inlijstglas in verschillende Europese landen. Ter uitbreiding van het technologie/IP-platform op dit gebied nam DSM een licentie op een uitvinding van de Universiteit van Sheffield (Verenigd Koninkrijk) met betrekking tot nanodeeltjes. De licentieovereenkomst voorziet ook in langjarige samenwerking op onderzoeksgebied tussen DSM en de Universiteit van Sheffield, waardoor beide partijen kunnen profiteren van eventuele nieuwe ontwikkelingen.

Marketing en branding

In het licht van de versterkte nadruk op marktgedreven groei en innovatie en het streven naar een groter aandeel aan *specialty*-activiteiten binnen de portfolio zijn marketing en *brand*

management zeer belangrijk voor DSM. Het is van cruciaal belang om de wensen en behoeften van de klant te kennen. Het jaar 2007 stond vooral in het teken van de verdere doorvoering van *value-based pricing* en verdere verbetering van de e-business-capaciteiten van de verschillende bedrijfsonderdelen.

Verder begon DSM met de uitvoering van het programma voor een ander belangrijk aandachtsgebied: vergroting van de kennis en kunde met betrekking tot het commercialiseren van innovaties. Deze activiteiten worden hieronder afzonderlijk beschreven.

Value-based pricing

In 2005 ging bij DSM een programma van start dat de business-groepen ondersteunt bij het vergroten van hun kennis en kunde op het gebied van marketing en verkoop, met de nadruk op *value-based pricing*, een grotere marktgerichtheid en een concept voor gedifferentieerde sturing van markten en klanten. Bij *value-based pricing* gaat het erom dat de prijzen die DSM realiseert voor zijn producten een goede weergave vormen van de waarde die DSM creëert voor zijn klanten en eindgebruikers.

e-Business

Door te blijven investeren in een geavanceerde en solide e-business architectuur en infrastructuur is DSM steeds beter in staat om op een gestroomlijnde manier zaken te doen met belangrijke klanten en leveranciers.

De verwachte groei in e-logistiek in Europa heeft inderdaad plaatsgevonden en de meeste leveringen via wegtransport worden nu via e-business aangestuurd. Jaarlijks wisselen we meer dan 100.000 berichten uit met onze logistieke dienst-verleners. In de Verenigde Staten zal het gebruik van dit hulpmiddel naar verwachting toenemen.

DSM is via ERP-verbindingen met meer dan 500 business-partners verbonden. Meer dan 5.000 klanten plaatsten in 2007 orders via de webshop, wat goed was voor een totaal van ruim 42.000 orders.

DSM wil in de komende jaren het *prospect-to-order*-proces verder professionaliseren met behulp van *e-business tools.*

DSM blijft wereldwijde *e-marketing tools* en *customer information management*-programma's ontwikkelen. Op deze manier combineren wij onze verhoogde marketinginspanningen met de nieuwste mogelijkheden op het gebied van e-business.

Commercialisering, innovatie en marktintroductie van producten

DSM beschikt over een intern adviesteam dat is gespecialiseerd in het versnellen van de commercialisering van innovaties. Dit moet bijdragen aan de versterking, optimalisatie en versnelling van de marktintroductie van producten. Verder gaat het team strategieën ontwikkelen voor het verkorten van de *time-to-market* en het ontwerpen van innovatieve businessmodellen.

In alle clusters worden de projectteams van innovatieprojecten gecoacht door speciaal aangestelde marketingspecialisten. Dit heeft in 2007 geresulteerd in een aantal versnelde marktintroducties.

Inkoop

De in 2006 nieuw opgezette wereldwijde DSM-inkoop-organisatie maakte een verdere professionalisering van de inkoopactiviteiten en een bundeling van de competenties op het gebied van inkoop mogelijk. Dit leidde tot een verbeterde *total cost of ownership* en daarmee een groter concurrentie-voordeel. De uitvoering van de inkoopstrategie van DSM wordt ondersteund door gestandaardiseerde processen en systemen.

DSM Purchasing realiseerde zijn doelstellingen voor 2007. Belangrijke onderwerpen dit jaar waren risicomanagement (leverzekerheid) en het opbouwen van een sterke *business intelligence*. Groei en innovatie van de activiteiten behoorden ook tot de prioriteiten. In samenwerking met het DSM Innovation Center werd gewerkt aan de verdere ontwikkeling van het innovatieproces. Dit resulteerde in een aantal innovatieprojecten.

DSM's uitbreiding in opkomende economieën opent ook mogelijkheden voor DSM Purchasing. Het *Low Cost Country Program* is succesvol gebleken en heeft ons de Dutch Sourcing Award opgeleverd.

Gedragscode

DSM Purchasing heeft een gedragscode voor leveranciers ontwikkeld. De code stelt leveranciers in staat te voldoen aan de hoge eisen die DSM stelt. De principes die erin zijn neergelegd vormen minimumeisen ten aanzien van sociaal beleid, werkomstandigheden en veiligheids- en milieuaspecten. Deze gedragscode is een van de onderdelen van het uitgebreide programma dat is ontwikkeld om duurzaamheid te verankeren in al onze processen en procedures aan de leverancierskant. Eind 2007 waren meer dan 500 van onze belangrijkste leveranciers benaderd; deze vertegenwoordigen 52% van onze inkoopuitgaven. De tweede fase van het gedragscodeproject is nu gestart om ervoor te zorgen dat de code 70% van onze inkoopuitgaven dekt en om controle-procedures te implementeren.

Veiligheid, gezondheid en milieu

Veiligheid

DSM heeft zich ten doel gesteld het totale aantal te rapporteren ongevallen tussen 2005 en 2010 te halveren. Daarbij gaat het niet alleen om DSM-medewerkers maar ook om ingehuurd personeel dat op DSM-terreinen werkzaam is. In 2007 was het totale aantal te rapporteren ongevallen per 100 medewerkers 0,82, tegenover 0,95 in 2005, een vermindering met 14% in twee jaar. Door onverminderd aandacht te blijven besteden aan dit onderwerp en door onze programma's op dit gebied consequent door te voeren verwachten we onze ambitieuze doelstelling voor 2010 (halvering ten opzichte van 2005) te kunnen realiseren.

Niettemin deed zich op 11 april 2007 een dodelijk ongeval voor: een medewerker van een aannemer die werkzaam was bij DSM Nutritional Products Premix Argentina raakte bij schoonmaakwerkzaamheden dodelijk gewond. Het bleek dat er geen deugdelijke procedure was voor het afschakelen van de elektrische spanning op apparaten (een zogeheten *Lock-Out/Tag-Out* (LOTO) procedure). Het dodelijke ongeval was aanleiding voor een wereldwijd initiatief gericht op het controleren en verbeteren van onze praktijken met betrekking tot dergelijke procedures en ook met betrekking tot andere essentiële praktijken op het gebied van het bedrijven en onderhouden van installaties.

Gezondheid

In 2007 werden 18 gevallen van beroepsziekten geregistreerd, vergeleken met 16 in 2006 en 19 in 2005. Alle locaties hebben in 2007 gecontroleerd in hoeverre hun risico-evaluatie met betrekking tot de blootstelling aan stoffen compleet is. Dit heeft geleid tot het formuleren van maatregelen om de systemen verder te stroomlijnen en de kwaliteit van de gevareninformatie te verbeteren. Met betrekking tot de nieuwe REACH-wetgeving in de Europese Unie is geconcludeerd dat DSM de komende tien jaar zal moeten meewerken aan de registratie van zo'n 500 stoffen die in onze producten en tussenproducten voorkomen. DSM heeft 1.200 leveranciers benaderd als aanzet tot communicatie over hun plannen met betrekking tot registratie van de stoffen die aanwezig zijn in de door hen geleverde producten.

Milieu

DSM heeft milieudoelstellingen geformuleerd voor 2010 op basis van het principe dat al onze fabrieken, waar ook ter wereld, op zijn minst moeten voldoen aan de milieunormen die gelden in de Europese Unie of de Verenigde Staten. Daarnaast streeft DSM ernaar het totale afvalvolume met 5% te verminderen ten opzichte van 2005 en het storten van gevaarlijk afval volledig uit te bannen.

Op basis van de resultaten van *pilots* is in 2007 de doelstelling voor vermindering van het energiegebruik verdubbeld van 1% tot 2% per jaar. Belangrijke stappen die in 2007 zijn gezet naar realisatie van onze milieudoelstellingen waren de vermindering van de stofemissies op de locatie van DSM Anti-Infectives in Zhangjiakou (China) en de vermindering van de hoeveelheid afvalwater op de locatie van DSM Fibre Intermediates in Nanjing (China) en op de locatie van DSM Food Specialties in Seclin (Frankrijk). Eind 2007 voerde DSM Agro proceswijzigingen door die een vermindering van de uitstoot van N_2O mogelijk maken. Dit project zal de wereldwijde uitstoot van broeikasgassen door DSM met 15% verminderen, wat in lijn is met onze doelstelling voor 2010. Over het geheel genomen hebben wij in 2007 goede vooruitgang geboekt bij het realiseren van onze ambitieuze milieugerelateerde reductiedoelstellingen voor de periode 2005-2010.

Voor meer informatie zie www.dsm.com, onderdeel Duurzaamheid.

Human resources

Personeelsbestand DSM ultimo jaar in:

	2007	2006
Europa	14.343	14.037
- Nederland	7.219	7.061
- overig Europa	7.124	6.976
Azië	4.760	4.145
- China	3.564	3.031
- overig Azië	1.196	1.114
Noord- en Zuid-Amerika	3.873	3.690
Rest van de wereld	278	284
Totaal DSM	**23.254**	**22.156**

Leiderschap

In 2007 werd de HR Leadership Board opgezet, een platform van HR-vertegenwoordigers van alle clusters. Deze Board moet zorgen voor een soepele implementatie van het wereldwijde HR-beleid en de HR-strategieën. Andere doelstellingen van de Board zijn het ondersteunen van de afstemming en versnelling van HR-initiatieven op business- en concernniveau en verdere professionalisering van de HR-discipline.

In 2007 is onze nieuwe HR-strategie, *Passion for People*, op vele fronten actief ten uitvoer gebracht om onze medewerkers te helpen succesvol om te gaan met de uitdagingen van een veranderende onderneming die actief is in een snel veranderende, wereldwijde markt.

Het managen van *resourcing*

In het jaar 2007 werd belangrijke vooruitgang geboekt bij het realiseren van de in 2006 vastgestelde prioriteiten op het gebied van *resourcing* en werving.

In zowel de Verenigde Staten als China werden in 2007 speciale teams opgericht voor *resourcing* en werving van personeel. Er zijn plannen voor de oprichting van soortgelijke teams voor Zwitserland, en mogelijk ook India, in 2008.

Daarnaast werd een wereldwijd *employer branding*-initiatief voorbereid om in een arbeidsmarkt waarin de concurrentie steeds groter wordt de talentvolle mensen te werven en te behouden die nodig zijn voor de verwezenlijking van belangrijke bedrijfsdoelstellingen. De resultaten van dit initiatief zullen in 2008 zichtbaar worden.

Gedurende het hele jaar 2007 werd ook veel aandacht besteed aan de profilering van DSM als aantrekkelijke werkgever voor academici. Hiertoe werden strategische samenwerkingsverbanden aangegaan met belangrijke Europese *business schools*. In 2008 zal hetzelfde worden gedaan met *business schools* in de Verenigde Staten en in China om de talentpijplijn verder te versterken. In 2008 wordt ook het nieuwe wereldwijde wervingsprogramma academici gelanceerd. Dit programma is opgezet om de talentpijplijn te versterken en er zo voor te zorgen dat DSM de juiste mensen vindt om zijn positie als pionier op het gebied van *Life Sciences* en *Materials Sciences* te behouden.

In 2007 werden 100 academici geplaatst in de wereldwijde stageprogramma's, 12% meer dan in 2006.

- Aantal aanstellingen voortvloeiend uit stageopdrachten in 2007: 11
- Aantal aanstellingen voortvloeiend uit stageopdrachten in 2006: 9

In de loop van het jaar werden diverse succesvolle *Talent Pull*-programma's uitgevoerd, waardoor een sterkere focus op opvolgingsplanning en versterking van de talentpijplijn mogelijk werd. Als resultaat van deze programma's werden in 2007 68 mensen aangesteld op sleutelposities in de hele organisatie.

Dankzij een sterkere focus op innovatie, internationalisering en diversiteit in de wervingsprocessen deed DSM in alle relevante

PER.C6® productieplatform

DSM Pharmaceutical Products heeft samen met Crucell het XD™ proces ontwikkeld, waarin gebruik wordt gemaakt van een celcultuur met een hoge dichtheid aan (humane) PER.C6® cellen. Deze innovatie is gebaseerd op een slim ontwerp van de apparatuur voor verwerking van de celcultuur en kan een paradigmaverschuiving teweegbrengen bij de vervaardiging van complexe, kostbare biofarmaceutische producten zoals recombinante eiwitten, inclusief monoklonale antistoffen. Dit brengt het door Crucell en DSM gezamenlijk ontwikkelde PER.C6® productieplatform voor eiwitten weer een stap dichter bij een positie als toonaangevende technologie op basis van humane cellen in de industrie en maakt tevens een verlaging van de kosten van biofarmaceutische producten mogelijk, zodat deze producten voor veel meer patiënten beschikbaar komen dan nu het geval is. Daarnaast zullen de humane PER.C6® cellen naar verwachting gunstige eigenschappen meegeven aan de biofarmaceutische producten die ermee worden vervaardigd, terwijl de bijeffecten die kunnen optreden bij gebruik van niet-humane celsystemen tot een minimum worden beperkt. In 2007 werd met het XD™ proces en PER.C6® al een opbrengst van 13 gram per liter bereikt.

sectoren goed mee in de wereldwijde 'strijd om talent'. Deze versterkte focus is goed zichtbaar in het aantal nieuw aangenomen executives en academici:

- Totale instroom van professionals (niet-executives) in 2007: 608, tegenover 420 in 2006
- Instroom van jonge academici in 2007: 175, tegenover 128 in 2006
- Instroom van niet-Nederlandse professionals in 2007: 394, tegenover 203 in 2006
- Instroom van ervaren professionals in 2007: 432, tegenover 310 in 2006
- Instroom van executives in 2007: 30, tegenover 18 in 2006
- Instroom van niet-Nederlandse executives in 2007: 17, tegenover 12 in 2006

Herinrichting Management Development-proces

DSM is in het afgelopen decennium significant veranderd. We hebben activiteiten overgenomen, activiteiten gedesinvesteerd, onze portfolio is diverser geworden en we zijn internationaler geworden. In 2007 zijn we begonnen met het herinrichten van ons Management Development-proces. Dit zal uitmonden in een nieuw proces, Career Management, waardoor het beter mogelijk wordt de carrièreontwikkeling van medewerkers op jaarlijkse basis te ondersteunen. Dit nieuwe proces geeft de medewerkers duidelijk het gevoel dat ze zelf 'eigenaar' zijn van hun carrière, terwijl het voor het management duidelijker wordt wat de carrièremogelijkheden zijn binnen DSM. Dit ondersteunt de internationalisering en diversificatie van DSM's activiteiten en bevordert tegelijkertijd prestatiemanagement en opvolgingsplanning. Het Career Management-proces zal in 2008 worden geïmplementeerd .

Diversiteit

Tegen de achtergrond van ontwikkelingen zoals de voortgaande uitbreiding van de onderneming en het multinationale en veranderende karakter van de markten die DSM bedient, hebben wij veel aandacht besteed aan het versterken van de diversiteit (aantal nationaliteiten en verhouding man/vrouw) binnen de onderneming. Een breder en diverser samengesteld personeelsbestand vormt een betere afspiegeling van de verschillende landen en markten waarin DSM is vertegenwoordigd en geeft DSM een betere aansluiting met zijn markten en klanten. Divers samengestelde groepen zijn bovendien in het voordeel als het gaat om effectieve besluitvorming.

De versterkte inspanningen gedurende het verslagjaar ter bevordering van diversiteit hebben geresulteerd in een aantal nieuwe doelstellingen. De instroom van niet-Nederlandse executives bedroeg in 2007 nog 55% van de totale instroom aan executives maar moet eind 2010 zijn gegroeid tot ruim 60%. In 2007 was 6% van de DSM-executives vrouw; in de periode 2008-2010 moet de instroom van vrouwelijke executives ten minste 25% per jaar zijn. Voor het concernhoofdkantoor zijn vergelijkbare doelen gesteld. De diversiteitswerkgroep van DSM staat onder leiding van de voorzitter van de Raad van Bestuur.

DSM Business Support

In 2006 maakten we bekend dat we in 2007 SAP-HR wilden introduceren in de Verenigde Staten en in Nederland. Het HR Business Support Center in Nederland begon op 1 mei 2007 met zijn activiteiten, terwijl de Amerikaanse tegenhanger op 1 januari 2008 van start ging. Alle juridische entiteiten zullen gefaseerd in het nieuwe SAP-HR-systeem worden opgenomen. In de Verenigde Staten zal dat medio 2008 worden afgerond en in Nederland per 1 januari 2009.

Employee Engagement Survey

Als vervolg op de Werkklimaatanalyse, een eenmalige steekproef in 2004, heeft DSM in 2007 besloten om elk jaar een wereldwijd onderzoek uit te voeren naar de mate waarin DSM-medewerkers zich verbonden voelen met de onderneming. Betrokken personeel dat zich verbonden voelt met DSM is voor ons van cruciaal belang bij het verwezenlijken van de *Vision 2010*-ambities. Zulke medewerkers leveren ons concurrentievoordeel op omdat zij sterk gemotiveerd zijn om iedere dag het uiterste uit zichzelf te halen. In december 2007 vulden 11.936 DSM-medewerkers (63% van de aangeschreven medewerkers) een betrokkenheids-enquête in die in 18 talen was verspreid onder DSM-medewerkers in 44 landen. Het belangrijkste doel van het onderzoek was het bepalen van de 'betrokkenheids-index' (*engagement index*) van DSM. Deze index bestaat uit vier componenten: verbondenheid, trots, *advocacy* (het onderschrijven en uitdragen van het beleid en de principes van de onderneming) en tevredenheid. Van de 11.936 ingevulde enquêteformulieren had 62% een positieve *engagement index*-score. De resultaten van het onderzoek zullen door de Raad van Bestuur worden geëvalueerd. De Raad is ervan overtuigd dat dit onderzoek van zeer grote waarde is voor DSM en zal daarom actief stimuleren dat de organisatie voortbouwt op de uitkomsten ervan.

Onderzoek en ontwikkeling (R&D)

Onderzoek en ontwikkeling spelen bij DSM een sleutelrol bij het realiseren van onze innovatiestrategie. Het grootste deel van onze totale jaarlijkse R&D-uitgaven heeft betrekking op R&D-programma's voor specifieke bedrijfsactiviteiten. Daarnaast hebben wij ook een Corporate Research Program waarmee wij de technologische competenties opbouwen en versterken die wij nodig hebben voor de uitvoering van onze ontwikkelingsprojecten.

R&D-uitgaven

De uitgaven voor R&D bedroegen in 2007 €372 miljoen (4,2% van de netto-omzet), een toename met 7% vergeleken met de €347 miljoen (4,2% van de netto-omzet) die in 2006 werd uitgegeven. In de voor 2007 gerapporteerde R&D-uitgaven zijn de bijbehorende uitgaven op het gebied van intellectuele eigendom (Intellectual Property, IP) begrepen. Dit is voortaan de standaard wijze van rapporteren. Om vergelijking met 2006 mogelijk te maken zijn in het overzicht van R&D-uitgaven voor 2006 de IP-uitgaven verwerkt.

De R&D-uitgaven in het cluster Nutrition bedroegen €136 miljoen, tegenover €140 miljoen in 2006. De R&D-uitgaven in het cluster Pharma lagen op een niveau van €68 miljoen (2006: €59 miljoen). In het cluster Performance Materials bedroegen de R&D-uitgaven €131 miljoen (2006: €115 miljoen) en bij Industrial Chemicals was dit €23 miljoen (2006: €21 miljoen). Ultimo 2007 waren in totaal 2.130 medewerkers werkzaam in R&D-activiteiten, oftewel ongeveer 9% van het totale aantal medewerkers.

Global Virtual Lab

Onze R&D-activiteiten kennen een grote organisatorische en geografische spreiding. Om de synergie en kennis-uitwisseling binnen de hele onderneming te waarborgen, hebben we een *Global Virtual Lab* ingericht. Competenties, projecten en projectportfolio's en human resources worden op concernniveau gemanaged. Hierdoor zijn we in staat ons innovatieproces op efficiënte wijze aan te sturen. In 2007 hebben we de belangrijkste competentiegebieden voor de onderneming vastgesteld; de ontwikkeling van competenties op concernniveau zal hierop worden toegespitst. We zien veel technologische synergie tussen *Life Sciences* en *Materials Sciences*, de twee belangrijkste aandachtsgebieden.

Open innovatie

In 2007 hebben we grote vooruitgang geboekt bij het opzetten van een concernbreed Open Innovatieproces, waarin interne en externe samenwerking, *licensing*, *venturing*, *spinning-in* en *spinning-out* een belangrijke rol spelen. In lijn met onze open innovatiebenadering vindt er bij onze R&D-activiteiten voortdurend interactie met de buitenwereld plaats.

Innovation Awards Program

De implementatie van ons nieuwe Innovation Awards Program, waarmee we uitzonderlijke prestaties van onze eigen medewerkers en van externe experts in de schijnwerpers zetten en belonen, werd in 2007 met succes voltooid. Deze Awards zijn een belangrijk middel om innovatie te bevorderen en zijn daarnaast een nuttig instrument voor inspirerend *human resource management*.

DSM Innovation Award 2007

Onze belangrijkste prijs voor uitzonderlijke teamprestaties op innovatiegebied is de DSM Innovation Award. In 2007 ging deze prijs naar een combinatieteam van DSM Pharmaceutical Products en DSM Anti-Infectives dat voor een belangrijke farmaceutische klant een groot probleem oploste door van een enzym dat voorheen uit varkenslever moest worden gewonnen (*pig liver esterase*, PLE) een recombinante versie te ontwikkelen die dierlijk PLE kan vervangen. Dit was het resultaat van intensief multidisciplinair ontwikkelingswerk dat – in recordtijd – op meerdere locaties werd uitgevoerd.

DSM Nutrition Award 2007

De DSM Nutrition Award is een van de prijzen die we uitreiken aan externe specialisten. De prijs wordt tweejaarlijks uitgereikt, waarbij beurtelings de onderzoeksgebieden menselijke voeding en diervoeding aan bod komen. In 2007 ging de DSM Nutrition Award naar dr. R. John Wallace van het Rowett Research Institute in Aberdeen, Schotland, voor zijn baanbrekende onderzoek op het gebied van diervoeding. Dr. Wallace is een van de meest vooraanstaande experts ter wereld op het gebied van voeding voor herkauwers en heeft meer dan 150 wetenschappelijke publicaties op zijn naam staan, die van grote invloed zijn geweest op het onderzoek op dit gebied. Dr. Wallace ontving de prijs tijdens de 58e Jaarvergadering van de European Association for Animal Production, die op 28 augustus 2007 in Dublin (Ierland) werd gehouden.

DSM Science & Technology Awards

De DSM Science & Technology Awards voor uitmuntend promotieonderzoek door promovendi werden in 2007 voor het eerst uitgereikt in twee Europese regio's. De winnaars waren de Nederlandse onderzoekster Maaike Kroon van de Technische Universiteit Delft en de Duitse onderzoeker Bernd Bodenmiller van het Zwitserse Federale Instituut voor Technologie in Zürich.

Maaike Kroon kreeg de prijs voor haar promotieonderzoek op het gebied van gecombineerde reacties en scheidings-processen. Bernd Bodenmiller kreeg de prijs voor zijn promotieonderzoek naar proteomica (de studie van eiwitten in een cel).

Corporate Research Program

In het Corporate Research Program worden niet alleen competenties opgebouwd maar wordt ook het fundament gelegd voor nieuwe ontwikkelingen door de verschillende R&D-groepen binnen de onderneming. In 2007 werden in het kader van het Corporate Research Program diverse projecten uitgevoerd in de zes belangrijkste competentiegebieden van DSM: Advanced Synthetic Methods, het Biotechnology Platform, het Nutrition Platform, Chemistry & Technology of

Polymers & Resins, het Materials Science Platform en Process Technology & Process Design.

Scientific Advisory Board
DSM heeft een internationale wetenschappelijke adviesraad (Scientific Advisory Board) ingesteld die nauw samenwerkt met DSM's interne Science & Technology Council. De adviesraad bezocht in 2007 diverse DSM-locaties en voerde gesprekken met de belangrijkste onderzoekers en technologen om DSM's competenties en huidige technologische positie in kaart te brengen. De adviesraad gaat DSM op permanente basis adviseren over wetenschappelijke en technologische aangelegenheden.

De adviesraad bestaat uit vijf vooraanstaande experts:
- Professor Bert Meijer van de Technische Universiteit Eindhoven (voorzitter)
- Professor Hannelore Daniel (Technische Universiteit München, Duitsland)
- Professor Gerhart Eigenberger (Universiteit van Stuttgart, Duitsland)
- Professor Ed Kramer (Universiteit van Californië, Santa Barbara, Verenigde Staten)
- Professor Hermann Sahm (Universiteit van Düsseldorf en Onderzoekscentrum Jülich, Duitsland)

R&D op het gebied van Nutrition en Pharma

R&D-inspanningen in het cluster Nutrition resulteerden in 2007 in de introductie van een aantal nieuwe ingrediënten die intern of in samenwerking met partners in de voedingsmiddelen-, diervoeder- en persoonlijke verzorgingsindustrie waren ontwikkeld. Voorbeelden hiervan zijn i-flex™ ⓘ voor gezonde gewrichten, BeauActive™ MTP voor een direct strakkere huid en een jeugdiger uiterlijk, en Ronozyme P®, een fytase dat beter bestand is tegen hoge temperaturen, aangevuld met productvormen voor verschillende toepassingsgebieden. De innovatieve capaciteiten van het cluster Nutrition van DSM vinden steeds meer erkenning bij belangrijke producenten van voedingsmiddelen, dranken en voedingssupplementen evenals bij cosmeticafirma's.

Een van de innovaties op het gebied van specialty ingredients is InsuVital™ ⓘ, een nieuw, veilig ingrediënt dat het glucoseniveau in het bloed regelt. Een ander door Food Specialties ontwikkeld product is Claristar™ ⓘ, een van gist afgeleid ingrediënt voor het verlagen van het tartraatgehalte in witte wijn van hoge kwaliteit.

Onze R&D in het cluster Nutrition heeft een nieuw proces ontwikkeld voor een tussenproduct voor vitamine B1. Vitamine B1 werd al in 1937 geïntroduceerd maar vormt nog steeds een uitdaging voor organisch chemici. Het door DSM uitgevonden proces vormt een belangrijke doorbraak bij de synthese van het zesring-deel van het molecuul aangezien er minder stappen nodig zijn en de atoomefficiëntie van het proces sterk wordt verbeterd.

Ook werd een nieuw proces ontwikkeld voor natrium bèta-alaninaat, het eerste commercieel toepasbare NaAla-proces waarin dankzij de combinatie van chemische en procestechnologische kennis het grondstofverbruik, het energieverbruik en de afvalproductie lager zijn dan in de gangbare processen. Verder werd een nieuwe 'zelfklonende', riboflavine producerende bacteriestam ontwikkeld (de eerste stam in de wereld die met een ultrahoog rendement vitamine B2 produceert), waarmee de opbrengst van vitamine B2 op een koolstofbron significant werd verbeterd en de productiviteit werd verhoogd.

R&D in het werkgebied Anti-Infectives leidde tot de succesvolle opschaling van de productie van mycofenolaatmofetil. Er werden batches geproduceerd voor productregistratie en de eerste verkopen werden gerealiseerd. In het kader van de R&D in het werkgebied Pharmaceutical Products werd het XD™ proces ⓘ ontwikkeld, waarin gebruik wordt gemaakt van een celcultuur met een hoge dichtheid aan (menselijke) PER.C6® cellen.

R&D op het gebied van Performance Materials

Een belangrijk resultaat van de R&D in het werkgebied Engineering Plastics was de ontwikkeling van PA4T ⓘ, wereldwijd het eerste nieuwe polymeer dat in de 21e eeuw werd geïntroduceerd. Tevens werd Stanyl® Diablo geïntroduceerd, een innovatieve nieuwe generatie Stanyl®-typen. Een derde doorbraak was de ontwikkeling van halogeenvrije vlamvertragers, die inmiddels op de markt worden gebracht onder de merknamen Arnite® XG en Arnitel® XG ⓘ.

De R&D van DSM Dyneema heeft nieuwe typen Dyneema® ontwikkeld en op de markt gebracht voor toepassing in levensbeschermende producten. In samenwerking met klanten werden de toepassingsgebieden van Dyneema®-producten verder uitgebreid. Dyneema® HB50 Unidirectional maakt het mogelijk het gewicht van kogelvrije vesten te verlagen, terwijl Dyneema® HB51 Unidirectional is geïntroduceerd voor uiterst hoogwaardige *inserts* in bepantseringen voor de Amerikaanse markt.

In een ander toepassingsgebied worden lichtgewicht composietplaten op basis van Dyneema® nu gebruikt ter vervanging van aluminium platen in luchtvaartproducten zoals luchtvrachtcontainers. Op gewichtsbasis zijn deze platen ten minste drie keer zo sterk als aluminium. De platen zijn bovendien twee keer zo licht als aluminium.

Voor de kooien die in aquacultuur worden toegepast zijn netten ontworpen die ervoor zorgen dat er minder vissen ontsnappen en die ook minder onderhoud vergen. Kooien op basis van Dyneema® wegen slechts een derde van de conventionele netten en hebben een kleinere twijndikte en daardoor een betere waterdoorstroming.

Een van de hoogtepunten van de R&D in het werkgebied Resins was de ontwikkeling van NeoRad®, 's werelds eerste UV-uithardbare hars op waterbasis met de slijtweerstand, vlekbestendigheid en mechanische eigenschappen die nodig zijn voor het coaten van flexibele, veerkrachtige vloer-bedekkingen (PVC en linoleum). Ook de ontwikkeling van de Turane™ harstechnologie voor de automobielmarkt betekende een grote stap voorwaarts voor DSM Resins.

In het werkgebied Elastomers wordt met de Keltan ACE™-technologie een unieke Keltan®-productlijn ontwikkeld voor toepassingen waarin vulkanisatie met behulp van peroxiden plaatsvindt (12-15% van de wereldmarkt voor EPDM). Het eerste product zal in 2008 op de markt komen. De Keltan ACE™-technologie maakt een aanzienlijke energiebesparing mogelijk bij de productie van EPDM, terwijl klanten minder peroxiden hoeven te gebruiken in het vulkanisatieproces. Peroxiden zijn gevaarlijke en onaangenaam ruikende stoffen.

R&D op het gebied van Industrial Chemicals

De R&D-activiteiten voor Industrial Chemicals zijn voornamelijk gericht op het verbeteren van processen voor bestaande activiteiten, het ontwikkelen van nieuwe processen voor bestaande producten en het realiseren van verbeteringen op het gebied van efficiency en duurzaamheid. Het cluster Industrial Chemicals blijft met kracht werken aan de handhaving van zijn leiderschapspositie op het gebied van technologie, op basis van eigen octrooien. De R&D werkt samen met die van andere clusters waardoor er op verschillende terreinen DSM-brede synergie gerealiseerd kan worden.

Er wordt continu gezocht naar nieuwe toepassingen voor bestaande producten. De R&D voor Melamine ontwikkelde en introduceerde samen met het DSM Licensing Center Freshure®, een assortiment hoogwaardige, transparante, onder vacuüm aangebrachte barrièrecoatings voor voedsel-verpakkingen. Freshure®-coatings worden gemaakt met behulp van onze gepatenteerde Symphase®-technologie, waarbij melamine door middel van dampafzetting wordt aangebracht op kunststoffolie. Deze coatings verlengen de houdbaarheid van voedingsmiddelen maar bieden daarnaast ook nog diverse voordelen voor zowel verpakkingsproducenten als consumenten.

InsuVital™

InsuVital™ betekent een doorbraak in de aanpak van diabetes type 2. Met dit unieke functionele voedingsingrediënt kunnen producten worden gemaakt waarvan klinisch bewezen is dat ze mensen die lijden aan diabetes type 2 helpen bij het actief reguleren van de bloedsuikerspiegel na een maaltijd. InsuVital™ kan worden verwerkt in allerlei functionele voedingsmiddelen en dranken, zoals tafelwater, vruchtensappen, graanrepen en zuivelproducten.

i-flex™

In 2007 startte DSM in Zuid-Afrika met de verkoop van een speciaal bewerkt rozenbottelpoeder voor gezondere gewrichten. Dit voedingssupplement, i-flex™, wordt de komende twee jaar in ruim 30 landen geïntroduceerd. Hiermee zet DSM Nutritional Products zijn eerste significante stap op de consumentenmarkt, waar hogere marges te behalen zijn. Tevens krijgt de onderneming op deze manier inzicht in het gedrag van de consument. Deze kennis kan worden doorgegeven aan andere delen van de organisatie als basis voor verbeterde marketing. i-flex™ is een 100% natuurlijk product dat effectief bijdraagt aan gezondere gewrichten door de mobiliteit en flexibiliteit te bevorderen. Daarmee draagt het product bij aan een algehele verbetering van de kwaliteit van het leven.

Corporate ICT

Er lopen bij DSM verscheidene ICT-standaardisatie-programma's. Het belangrijkste programma betreft de standaardisatie van onze ICT-infrastructuur en ERP-systemen voor alle businessgroepen. Deze standaardisatie leidt tot betere managementprocessen en controlemechanismen, een betere integratie van acquisities in de organisatie en tegelijkertijd ook kostenbesparingen.

Om DSM te helpen de doelstellingen van *Vision 2010* te realiseren heeft Corporate ICT diverse activiteiten ondernomen zodat nu en in de toekomst aan de veranderende behoeften kan worden voldaan. In de loop van 2007 implementeerde Corporate ICT een ICT-systeem dat bij het DSM Innovation Center *stage gate management* van researchprojecten en innovatieprojecten mogelijk maakt.

Om het klantenbestand van DSM uit te breiden en te verdiepen werd speciale aandacht besteed aan de implementatie van verscheidene initiatieven op het gebied van e-PTO (*electronic prospect-to-order*) en e-business, op basis van een infra-structuur waarvoor DSM inmiddels een prijs in de wacht heeft gesleept. Met e-PTO kan op een veilige, gecontroleerde en kostenefficiënte manier informatie over DSM-producten beschikbaar worden gesteld aan klanten en potentiële klanten die daarom vragen. Een andere toepassing is het verzamelen van informatie aan de hand waarvan de producten en diensten van DSM verbeterd kunnen worden.

DSM Nutritional Products biedt klanten van Animal Nutrition and Health een *online tool* aan waarmee ze zelf recepturen voor diervoeders kunnen samenstellen. Deze *tool* is momenteel beschikbaar in Latijns-Amerika en zal volgens plan in 2008 ook in andere regio's beschikbaar komen.

Om DSM's IT-systemen en -infrastructuur op peil te houden en te ondersteunen werden de onderafdelingen van Corporate ICT in Zwitserland, de Verenigde Staten, Brazilië, Singapore en China geïntegreerd in een wereldwijde virtuele organisatie.

Ter verdere ondersteuning van DSM in China heeft Corporate ICT ook een speciale *service desk* in het leven geroepen om de plaatselijke services te verbeteren en tegemoet te komen aan de toegenomen vraag naar ICT-services vanuit de business-groepen. Deze service desk ondersteunt de wereldwijde ICT-services ten behoeve van gebruikers in China. Verder is er een China ICT Security Forum opgericht om het bewustzijn ten aanzien van informatiebeveiliging in China te verhogen.

Corporate governance

De algemene kenmerken van DSM's besturingsmodel worden beschreven in het hoofdstuk *Corporate governance, risicomanagement en internal control* op pagina 81.

De voornaamste gebeurtenissen en ontwikkelingen bij DSM op dit gebied in 2007 laten zich samenvatten aan de hand van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 maart 2007. De agenda voor deze vergadering was grotendeels gelijk aan die van eerdere jaren. Het voorstel tot invoering van een loyaliteitsdividend werd vóór de vergadering ingetrokken naar aanleiding van de uitspraak van de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam dat een dergelijk voorstel in strijd was met de Nederlandse wetgeving. Intussen heeft de Hoge Raad der Nederlanden deze uitspraak vernietigd in zijn arrest van 14 december 2007. De bedoeling van het voorstel was een instrument te introduceren waarmee wij onze aandeelhouders beter leren kennen en gemakkelijker langetermijnrelaties met hen kunnen aangaan. DSM blijft zoeken naar manieren om dit doel te bereiken.

De Vergadering werd geïnformeerd over de manier waarop DSM de Nederlandse *corporate governance* code in praktijk brengt.

Een bijzonder punt op de agenda was de aanpassing van de Statuten, die te maken had met de invoering van een dividend-herbeleggingsregeling (*Dividend Re-Investment Plan*, DRIP) en het opnemen in de Statuten van de mogelijkheid om bij het besluitvormingsproces gebruik te maken van elektronische communicatiemiddelen. Dit laatste betreft onder meer het gebruik van elektronische middelen voor het bijeenroepen van algemene vergaderingen van aandeelhouders, het deelnemen aan de vergaderingen en het stemmen voorafgaand aan een vergadering.

Voor het eerst werd tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gebruikgemaakt van een elektronisch stemsysteem. Alle voorgestelde besluiten werden aangenomen, inclusief de benoeming van Stephan Tanda als lid van de Raad van Bestuur.

Over het onderwerp *corporate governance* zijn met betrekking tot DSM verder geen belangrijke ontwikkelingen te melden (afgezien van bovengenoemde aspecten ten aanzien van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders).

Voor actuele informatie over de verschillende aspecten van ons systeem voor *corporate governance* verwijzen wij naar onze website www.dsm.com, onderdeel Governance.

Risicomanagement

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's binnen de onderneming en heeft daartoe een risicomanagementsysteem ontwikkeld en geïmplementeerd. Dit systeem moet ervoor zorgen dat inzicht wordt verkregen in de mate waarin de strategische doelstellingen en de bedrijfsdoelen van de onderneming worden gerealiseerd, dat de door de onderneming verstrekte rapportage betrouwbaar is en dat relevante wet- en regelgeving door de onderneming wordt nageleefd.

De belangrijkste risico's die zijn onderkend en de structuur van bovengenoemd risicomanagementsysteem alsmede aspecten van de verdere ontwikkeling en toepassing ervan worden hieronder besproken en tevens, meer algemeen, in het hoofdstuk over risicomanagement vanaf pagina 83 van dit verslag.

Risico-analyses, interne *letters of representation* afkomstig van het management (alle directeuren van businessgroepen, concernstafafdelingen en regio's), regelmatige managementreviews, evaluaties van de inrichting en implementatie van het risicomanagementsysteem van de onderneming en evaluaties in audit-commissies zijn integrale onderdelen van DSM's benadering van risicomanagement. Op basis hiervan bevestigt de Raad van Bestuur dat het interne systeem voor controle van de financiële rapportage een redelijke mate van zekerheid verschaft dat de financiële rapportage geen materiële onjuistheden bevat, en stelt zij vast dat het interne controlesysteem in het verslagjaar goed heeft gefunctioneerd en dat er geen aanwijzingen zijn dat daarin verandering komt. De jaarrekening geeft een getrouw beeld van de financiële toestand van de onderneming en de resultaten van haar bedrijfsactiviteiten en bevat de vereiste gegevens.

Hierbij dient te worden opgemerkt dat het bovenstaande niet impliceert dat deze systemen en procedures een absolute waarborg zijn voor het behalen van de strategische en operationele bedrijfsdoelstellingen, of dat zij alle onjuiste weergaven, onnauwkeurigheden, fouten, gevallen van fraude of handelingen in strijd met wet- en regelgeving kunnen voorkomen.

Gezien het bovenstaande is de Raad van Bestuur van mening dat is voldaan aan *best practice*-bepaling II.1.4 van de Nederlandse *corporate governance* code, rekening houdend met de aanbeveling voor de toepassing daarvan die de Monitoring Commissie Corporate Governance Code heeft gedaan.

HiTone®

HiTone® polyesterharsen zijn ontwikkeld door DSM Resins. Deze harsen zijn geschikt voor de formulering van poedercoatings met een hoog dekkend vermogen en een uitstekende vloei. Dit maakt het mogelijk om de laagdikte met 33% te verminderen zonder dat dit ten koste gaat van de esthetische eigenschappen, of om met dezelfde hoeveelheid coating een significant beter uiterlijk te verkrijgen. Met HiTone® harsen kunnen eindgebruikers de systeemkosten van gecoate materialen verlagen en/of gladdere, beter uitziende coatings ontwikkelen. Hierdoor wordt het gemakkelijker om coatings op oplosmiddelbasis te vervangen door poedercoatings, waardoor de emissies van oplosmiddelen naar het milieu worden verminderd.

Claristar™

In 2007 introduceerde DSM een nieuw ingrediënt voor de wijnindustrie, Claristar™. Dit is een natuurlijk ingrediënt uit gist dat de vorming van tartraatkristallen in wijn voorkomt. Dit innovatieve ingrediënt kan koudestabilisatie volledig vervangen, wat aanzienlijke energie- en waterbesparingen en aanzienlijk verminderde hoeveelheden afvalwater en koolstofemissies oplevert.

Als onderdeel van de tussentijdse evaluatie van de strategie *Vision 2010 – Building on Strengths* actualiseerde de Raad van Bestuur de Corporate Risk Assessment. Op basis van een lijst van potentiële risico's die zijn onderkend binnen de onderneming en daarbuiten opgestelde risicoverslagen werd een eerste evaluatie uitgevoerd en werden de toprisico's vastgesteld. Twee risico's die bij de start van *Vision 2010* waren onderkend werden nogmaals bevestigd: het vermogen om de juiste mensen aan te trekken en te behouden om de ambities van de onderneming te kunnen vervullen en het vermogen om de innovatie-inspanningen om te zetten in winstgevende activiteiten. De programma's die al waren aangezet om deze risico's te beheersen zullen krachtig worden voortgezet. Ook werd nogmaals bevestigd dat de dreiging van verslechterende marktomstandigheden voor de bestaande productportfolio, onder meer onder invloed van lagekostenlanden, een risico van de hoogste orde is. DSM's antwoord op deze risico's bestaat uit voortgaande efficiency-programma's en initiatieven gericht op meer inkoop uit lagekostenlanden. De versnelde uitvoering van *Vision 2010* betekent dat acquisities en desinvesteringen een nog belangrijker onderdeel van de strategie zijn geworden. In samenhang hiermee zijn de hieraan verbonden risico's natuurlijk ook belangrijker geworden. Om deze risico's zo veel mogelijk te beperken zal ten volle gebruikgemaakt worden van DSM's bewezen kennis en kunde op dit gebied, die waar nodig verder versterkt zal worden. Ten slotte wordt de snelheid van de besluitvorming gezien als een risico. Om dit risico te beheersen zal het besturingsmodel van de onderneming transparanter worden gemaakt en zal de ondernemerszin van het personeel worden versterkt.

Naast deze strategische risico's blijven ook de valutarisico's en de risico's gerelateerd aan de grondstof- en energieprijzen van belang. Op beide gebieden worden gevoeligheidsanalyses uitgevoerd en worden indien nodig maatregelen genomen om deze risico's af te dekken.

Op 1 januari 2007 werd de afdeling Corporate Risk Management opgericht. Deze afdeling heeft als taak het risicomanagementsysteem te onderhouden en de Raad van Bestuur en de bedrijfsonderdelen te ondersteunen om het systeem zo effectief mogelijk te implementeren.

Gedurende 2007 lag de nadruk wederom op het implementeren van de Corporate Requirements. De doelstelling dat alle businessgroepen tegen het einde van het jaar *compliant* moesten zijn met deze Requirements werd grotendeels verwezenlijkt. De belangrijkste uitzonderingen hadden betrekking op de bedrijfsonderdelen die nog moesten omschakelen naar de gestandaardiseerde bedrijfsprocessen die door SAP-software worden ondersteund. Deze bedrijfsonderdelen mochten de implementatie van bepaalde Requirements uitstellen tot na de omschakeling. Uitzonderingen mochten alleen worden gemaakt met instemming van de Raad van Bestuur en op voorwaarde dat voldoende controlemaatregelen werden geïmplementeerd.

Gedurende het verslagjaar werden de activiteiten van DSM op het gebied van risicomanagement vergeleken met die van een aantal vergelijkbare branchegenoten. De opzet en implementatie van het risicomanagementsysteem werd tevens besproken met alle concernstaven en businessgroepen. Op basis van deze beoordelingen wordt een meerjarenplan voor risicomanagement opgesteld waarin de prioriteiten voor de resterende *Vision 2010*-periode zijn vastgelegd. In dit plan wordt een hoge prioriteit gegeven aan de implementatie van de gestandaardiseerde bedrijfsprocessen in de bedrijfsonderdelen waar dat nog niet is gebeurd; hiermee wordt gezorgd voor goede en efficiënte *internal control* van de goederen- en geldstromen.

Macro-economische ontwikkelingen

Macro-economische ontwikkelingen in 2007

De macro-economische ontwikkelingen in de wereld in 2007 stonden in het teken van enerzijds blijvend sterke groei in Azië en anderzijds problemen in de Amerikaanse woningsector.

In 2007 groeide de wereldeconomie met 3,7%, iets minder dan de 3,9% die in 2006 werd gerealiseerd. Deze vertraging was voornamelijk te wijten aan het inzakken van de Amerikaanse huizenmarkt. De crisis op deze markt raakte de Amerikaanse economie dieper en over een breder front dan eerder was verwacht. Als gevolg daarvan nam de groei van het BNP in de Verenigde Staten af tot 2,2%, vergeleken met 2,9% in 2006. In Azië leek de groei onverminderd door te gaan, waarbij de BNP-groei in India en China recordhoogten bereikte (respectievelijk 8,6% en 11,4%). De Japanse economie beleefde een zwakke periode, vooral als gevolg van verminderde consumenten-uitgaven en veel lagere private investeringen in 2007. De Aziatische economie als geheel groeide met 5,6%. De Europese economie groeide sneller dan de Amerikaanse; met 2,9% lag het groeicijfer op hetzelfde niveau als in 2006.

De wereldwijde industriële productie vertoonde een gezonde groei van gemiddeld 3,9%. De bouwmarkt deed het slechter dan in voorgaande jaren, vooral in de Verenigde Staten. Wereldwijd wist de bouwsector een groei te realiseren die op het gemiddelde van de laatste 25 jaar lag. De groei van de automobielsector in de Verenigde Staten en West-Europa bereikte niet het niveau van de langetermijntrend. De Aziatische en Oost-Europese markten waren verantwoordelijk voor de groei in de automobielsector. De groei van de farmaceutische

markt lag wederom op het trendniveau, met een steeds verder groeiend aandeel generieke producten in het totale verkoopvolume.

De grondstofprijzen lagen op zeer hoge niveaus in 2007. De prijs van ruwe olie kwam in november boven de USD 95 per vat en de gemiddelde prijs van ruwe olie bewoog zich rond USD 72 per vat.

Macro-economische verwachting voor 2008

De vooruitzichten voor de wereldeconomie wijzen voornamelijk in neerwaartse richting. De voornaamste oorzaak is de verslechterende Amerikaanse huizensector en de effecten daarvan op de consumentenuitgaven en op andere delen van de wereldeconomie, zoals de financiële sector. De belangrijkste positieve ontwikkeling is een hogere groei in Azië. Europa geeft gemengde signalen af voor 2008. Met enerzijds haperende groei in de Verenigde Staten, teruglopende investeringen en een hoge euro en anderzijds een zeer lage werkloosheid en forse consumentenbestedingen zal 2008 een jaar van gematigde groei zijn voor Europa. Er zijn momenteel geen aanwijzingen dat er een einde komt aan de hoge grondstofprijzen.

Volgens Consensus Economics zal het BNP wereldwijd naar verwachting met 3,3% groeien, terwijl de groei van het BNP in de Verenigde Staten 2,1% zal bedragen, in Europa 2,2% en in Azië 5,3%.

Verslag van de Raad van Bestuur

Financiële resultaten

Winst-en-verliesrekening		
x € miljoen	**2007**	2006
Doorlopende activiteiten:		
Netto-omzet	8.757	8.352
Overige bedrijfsopbrengsten	164	210
Som der bedrijfsopbrengsten	**8.921**	**8.562**
Som der bedrijfslasten	(8.098)	(7.727)
Bedrijfsresultaat vóór bijzondere posten	**823**	**835**
Nettofinancieringslasten	(75)	(81)
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen	(2)	1
Belastingen	(183)	(199)
Belang van derden in resultaat	(5)	(5)
Nettowinst vóór bijzondere posten	**558**	**551**
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten	-	0
Nettoresultaat bijzondere posten	(129)	(4)
Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V.	**429**	**547**

Netto-omzet
De netto-omzet uit doorlopende activiteiten bedroeg in 2007 €8,8 miljard, bijna 5% hoger dan in het voorgaande jaar. Autonome volumegroei zorgde voor een toename van de netto-omzet met 3%. De verkoopprijzen waren gemiddeld 4% hoger dan in 2006. Valutakoersen, acquisities en desinvesteringen hadden per saldo een negatief effect van 2%.

Bedrijfslasten
De bedrijfslasten stegen ten opzichte van 2006 en kwamen uit op €8,1 miljard. De belangrijkste post daarvan, de kosten van grond- en hulpstoffen voor verkochte producten, gecorrigeerd voor acquisities en desinvesteringen, steeg met ongeveer €250 miljoen. De totale autonome vaste kosten namen toe.

Bedrijfsresultaat
Het bedrijfsresultaat uit doorlopende activiteiten vóór bijzondere posten daalde met €12 miljoen (1%), van €835 miljoen in 2006 naar €823 miljoen in 2007. De EBITDA-marge (bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen als percentage van de netto-omzet) daalde van 15,3% in 2006 naar 14,2% in 2007 doordat de hogere verkoopvolumes en prijzen werden tenietgedaan door hogere grondstofkosten, lagere valutakoersen incidentele factoren.

Doordat de verkoopprijzen sterker stegen dan de grondstofprijzen lag de gemiddelde marge (verkoopprijs per eenheid product minus variabele kosten) boven het niveau van 2006.

Nettowinst
De nettowinst uit doorlopende activiteiten vóór bijzondere posten steeg met €7 miljoen en kwam uit op €558 miljoen. Uitgedrukt per gewoon aandeel steeg dit resultaat van €2,85 in 2006 naar €3,07 in 2007.

De nettofinancieringslasten, vóór bijzondere posten, bedroegen in 2007 €75 miljoen, tegenover €81 miljoen in 2006. Gunstige valutakoerseffecten en eenmalige posten compenseerden de hogere nettoschuld en de hogere rentetarieven.

Het effectieve belastingpercentage lag met 25% lager dan in 2006 (26%). De daling met 1 procentpunt was voornamelijk een gevolg van het lagere belastingpercentage in Nederland.

In 2007 werd op de activa van DSM Anti-Infectives een bijzondere afwaardering van €150 miljoen vóór belastingen toegepast.

De nettowinst daalde van €547 miljoen in 2006 naar €429 miljoen in 2007. Uitgedrukt per gewoon aandeel daalde de nettowinst van €2,83 in 2006 naar €2,35 in 2007.

Investeringen en cashflow

De investeringen in immateriële activa en materiële vaste activa bedroegen in 2007 €475 miljoen en lagen daarmee €51 miljoen boven het niveau van de afschrijvingen. Verwacht wordt dat in 2008 het niveau van de investeringen, inclusief kleine acquisities en acquisities in de sfeer van *new business development*, substantieel boven het niveau van de afschrijvingen zal liggen. De middelen uit bedrijfsactiviteiten lagen met €825 miljoen op ongeveer 9,4% van de netto-omzet.

Kasstroomoverzicht

x € miljoen	**2007**	2006
Liquide middelen begin periode	552	902
Bedrijfsactiviteiten:		
- Nettowinst plus afschrijvingen	1.003	998
- Mutatie operationeel bedrijfskapitaal	(124)	(4)
- Overige mutaties	(54)	(364)
Middelen uit bedrijfsactiviteiten	825	630
Investeringsactiviteiten:		
- Investeringen	(434)	(458)
- Acquisities	(85)	(44)
- Verkoop van dochtermaatschappijen	-	135
- Desinvesteringen	51	30
- Overige mutaties	74	(8)
Middelen uit investeringsactiviteiten	(394)	(345)
Dividend	(193))	(213)
Middelen uit financieringsactiviteiten	(426)	(407)
Effecten van wijzigingen in consolidatie en koersverschillen	5	(15)
Liquide middelen einde periode	**369**	**552**

Verslag van de Raad van Bestuur

Balansbeeld		
In %	**2007**	2006
Immateriële activa	10	10
Materiële vaste activa	35	36
Overige niet-vlottende activa	17	15
Liquide middelen	4	5
Overige vlottende activa	34	34
Totaal activa	**100**	**100**
Vermogen	55	58
Voorzieningen	3	3
Langlopende schulden	22	16
Kortlopende schulden	20	23
Totaal passiva	**100**	**100**

Het balanstotaal (totaal activa) nam in 2007 enigszins af en kwam ultimo jaar uit op €9,8 miljard (2006: €10,1 miljard). Het vermogen daalde met €472 miljoen ten opzichte van ultimo 2006; dit was vooral een gevolg van de inkoop van eigen aandelen. Het vermogen in procenten van het balanstotaal nam af van 58% ultimo 2006 naar 55% ultimo 2007. De liquiditeitsratio (vlottende activa ten opzichte van kortlopende verplichtingen) steeg van 1,61 in 2006 naar 1,78 in 2007. De nettoschuld bedroeg ultimo 2007 20% van het vermogen plus nettoschuld.

Het operationeel bedrijfskapitaal was €74 miljoen hoger dan in 2006. De liquide middelen namen af en kwamen uit op €369 miljoen.

Dividend

DSM streeft naar een stabiel en bij voorkeur stijgend dividend. Het aangepaste dividendbeleid van DSM vloeit voort uit de transformatie van de portfolio van DSM en weerspiegelt de grotere stabiliteit van de winst die het gevolg is van deze transformatie.

Per gewoon aandeel wordt over 2007 een bedrag van €1,20 per aandeel voorgesteld (2006: €1,00 per aandeel). Rekening houdend met het in augustus 2007 uitgekeerde interimdividend van €0,33 per gewoon aandeel, bedraagt het slotdividend €0,87 per gewoon aandeel.

De ex-dividend datum is 28 maart 2008.

Verwachting

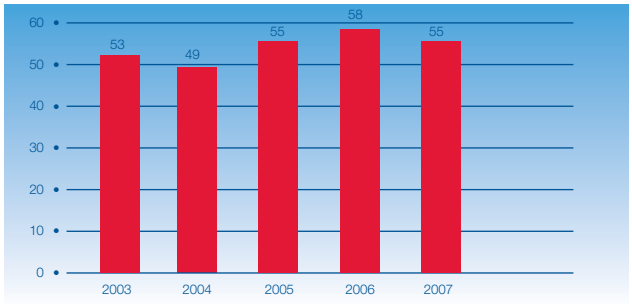
Vooruitkijkend naar 2008 verwacht DSM dat de goede autonome groei zich zal voortzetten, vooral door groei in de opkomende markten en de introductie van nieuwe producten. Daarnaast zullen de lopende programma's bij de activiteiten in Nutrition en Anti-Infectives leiden tot verbeterde winstbijdragen van deze activiteiten. DSM verwacht tevens een continuering van de verbeterde prijsniveaus die zich in 2007 voordeden in het meer volwassen deel van de Nutrition-activiteiten, vooral op het gebied van vitaminen.

Tegelijkertijd heeft DSM te maken met een aantal ongunstige factoren, zoals de aanhoudend zwakke dollar, hoge grondstof- en energieprijzen en een terugkeer naar lagere prijzen op de markt voor anti-infectiva, alsmede het aflopen van Roche-contracten in 2007. Desondanks blijven investeringen in innovatie voor toekomstige groei van de onderneming een kernonderdeel van DSM's strategie en zal DSM deze inspanningen in 2008 verder opvoeren.

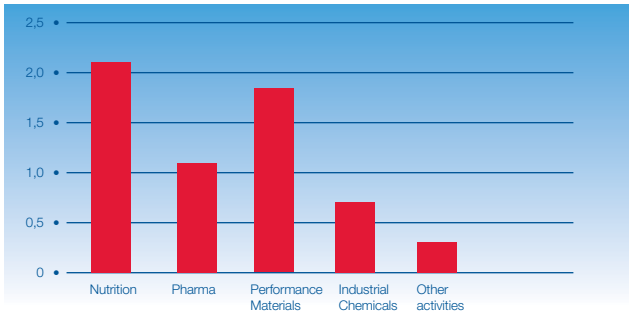
Het is dit jaar moeilijk om een winstindicatie te geven, gezien de huidige macro-economische onzekerheid. Echter, uitgaand van een vertraging van de economie in de Verenigde Staten zonder substantiële effecten op de macro-economische omstandigheden elders, een EUR/USD koersverhouding rond 1,45 en handhaving van de huidige grondstof- en energieprijzen voor heel 2008, verwacht DSM dat het mede dankzij de in gang gezette programma's mogelijk zal zijn het niveau van het in 2007 behaalde bedrijfsresultaat vóór bijzondere posten te benaderen.

Over het geheel genomen blijft DSM op koers voor het behalen van de doelstellingen van de versnelde *Vision 2010*-strategie, met een voortgaande transformatie van DSM's activiteiten tot een *Life Sciences* en *Materials Sciences*-onderneming die zich richt op innovatie en in staat is duurzame groei te realiseren.

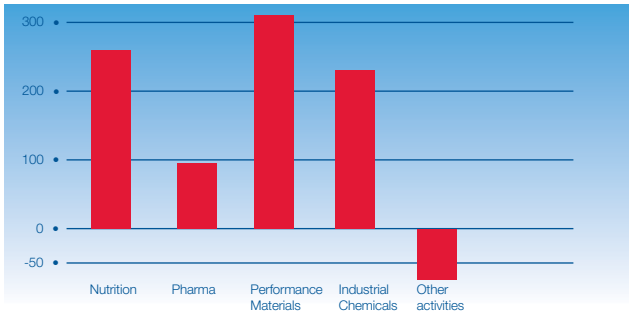
Eigen vermogen
in % van het balanstotaal



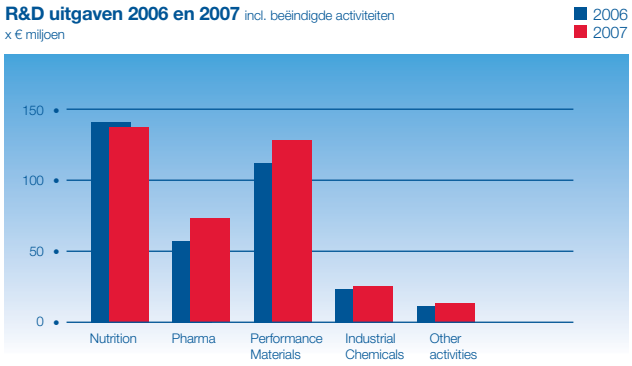
Geïnvesteerd vermogen per segment op 31 december 2007
x € miljard



Bedrijfsresultaat 2007 per segment uit doorlopende activiteiten
x € miljoen



R&D uitgaven 2006 en 2007 incl. beëindigde activiteiten
x € miljoen



Overzicht van de activiteiten

In 2007 waren de activiteiten van DSM onderverdeeld in vier clusters: Nutrition, Pharma, Performance Materials en Industrial Chemicals. Tegen de achtergrond van de versnelling van *Vision 2010 – Building on Strengths* heeft DSM zijn activiteiten per 1 januari 2008 gehergroepeerd in vijf clusters: Nutrition, Pharma, Performance Materials, Polymer Intermediates en Base Chemicals and Materials.

Netto-omzet en leveringen

x € miljoen	Netto-omzet		Leveringen	
	2007	2006	**2007**	2006
Nutrition	2.543	2.407	2.590	2.463
Pharma	981	916	1.031	967
Performance Materials	2.895	2.753	2.901	2.759
Industrial Chemicals	1.937	1.872	5.205	2.135
Other activities	401	404	455	422
Leveringen binnen het concern	-	-	(425)	(394)
Totaal doorlopende activiteiten	**8.757**	**8.352**	**8.757**	**8.352**
Beëindigde activiteiten	-	28	-	28
Totaal DSM	**8.757**	**8.380**	**8.757**	**8.380**

EBITDA / netto-omzet

in %	**2007**	2006
Nutrition	15,9	19,3
Pharma	17,7	15,9
Performance Materials	14,3	15,6
Industrial Chemicals	15,1	14,4

Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen (EBITDA)

x € miljoen	**2007**	2006
Nutrition	405	464
Pharma	174	146
Performance Materials	415	429
Industrial Chemicals	292	269
Other activities	(39)	(33)
Totaal doorlopende activiteiten	**1.247**	**1.275**
Beëindigde activiteiten	-	(1)
Totaal DSM	**1.247**	**1.274**

R&D-uitgaven

	x € miljoen		in % van de netto-omzet	
	2007	2006	**2007**	2006
Nutrition	136	140	5,3	5,8
Pharma	68	59	6,9	6,4
Performance Materials	131	115	4,5	4,2
Industrial Chemicals	23	21	1,2	1,1
Other activities	14	12	3,5	3,0
Totaal doorlopende activiteiten	**372**	**347**	4,2	4,2
Beëindigde activiteiten	-	-		
Totaal DSM	**372**	**347**		

Bedrijfsresultaat (EBIT)

x € miljoen	**2007**	2006
Nutrition	264	314
Pharma	93	65
Performance Materials	321	329
Industrial Chemicals	225	196
Other activities	(80)	(69)
Totaal doorlopende activiteiten	**823**	**835**
Beëindigde activiteiten	-	(1)
Totaal DSM	**823**	**834**

Investeringen en acquisities

x € miljoen	**2007**	2006
Nutrition	145	113
Pharma	65	146
Performance Materials	214	126
Industrial Chemicals	90	68
Other activities	54	48
Totaal doorlopende activiteiten	**568**	**501**
Beëindigde activiteiten	-	-
Totaal DSM	**568**	**501**

Geïnvesteerd vermogen ultimo jaar

x € miljoen	**2007**	2006
Nutrition	2.067	2.159
Pharma	1.095	1.302
Performance Materials	1.815	1.697
Industrial Chemicals	714	745
Other activities	291	407
Totaal doorlopende activiteiten	**5.982**	**6.310**
Beëindigde activiteiten	-	(7)
Totaal DSM	**5.982**	**6.303**

Personeel (ultimo jaar)

	2007	2006
Nutrition	7.782	7.711
Pharma	5.073	4.732
Performance Materials	5.139	4.664
Industrial Chemicals	2.134	2.183
Other activities	3.126	2.860
Totaal doorlopende activiteiten	**23.254**	**22.150**
Beëindigde activiteiten	-	6
Totaal DSM	**23.254**	**22.156**

Overzicht van de activiteiten

Nutrition

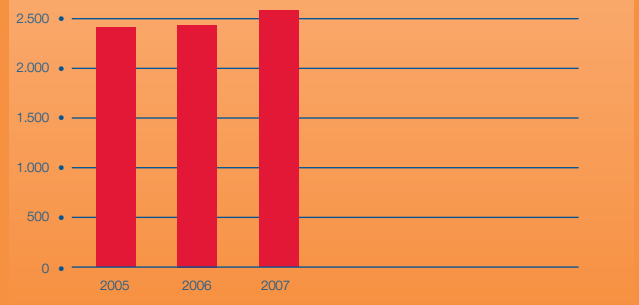
Het cluster Nutrition omvat DSM Nutritional Products, DSM Food Specialties en DSM Special Products.

x € miljoen	**2007**	2006
Netto-omzet[1]:		
- DSM Nutritional Products:		
Animal Nutrition and Health	1.196	1.091
Human Nutrition and Health	890	867
	2.086	1.958
- DSM Food Specialties	403	411
- DSM Special Products	101	94
Totaal	**2.590**	**2.463**
Bedrijfsresultaat	264	314
Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen	405	464
Investeringen en acquisities	145	113
Geïnvesteerd vermogen ultimo jaar	2.067	2.159
Bedrijfsresultaat in % van het gemiddeld geïnvesteerd vermogen	12,6	14,4
EBITDA in % van de netto-omzet	15,9	19,3
Onderzoek en ontwikkeling	136	140
Personeel ultimo jaar	7.782	7.711

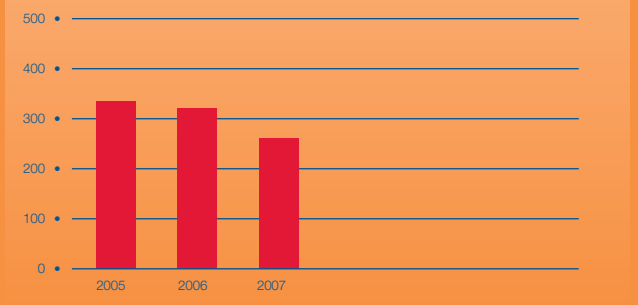
De voornaamste klanten zijn producenten van voedingsmiddelen, diervoeders, dranken, persoonlijke verzorginsproducten en geur- en smaakstoffen, overal ter wereld. De activiteiten in dit cluster zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op de kennis die DSM bezit op het gebied van biotechnologie (zoals fermentatie, *genomics* en biokatalyse), organische chemie, formuleringstechnologieën en producttoepassingen in brede zin. DSM heeft een leidende positie in de markten voor ingrediënten voor voedings- en gezondheidsproducten voor mens en dier en persoonlijke verzorgingsproducten.

1 vóór eliminatie van leveringen aan andere clusters binnen het concern

Leveringen Nutrition
x € miljoen



Bedrijfsresultaat Nutrition
x € miljoen



DSM Nutritional Products

Solide volumegroei weegt niet op tegen hogere kosten

Belangrijkste ontwikkelingen

- Grotere waarde-erkenning bij klanten en solide volumegroei
- Kansen door toegenomen kwaliteits- en veiligheidsbewustzijn van consumenten
- Aankondiging winstverbeteringsprogramma

Omzet (x € miljoen)	2.086
Personeel (ultimo jaar)	6.384

Activiteiten en strategie

Als grootste leverancier ter wereld van vitaminen, carotenoïden, andere biochemische producten en fijnchemicaliën en premixen is DSM Nutritional Products uniek gepositioneerd om gebruik te maken van de positieve dynamiek in zijn markten. De

onderneming richt zich daarbij op zowel producenten van voedings- en gezondheidsproducten voor mens en dier als de persoonlijke verzorgingssector. Producenten en consumenten hechten tegenwoordig meer belang aan gezondheid, welzijn en veiligheid, en dat biedt veel kansen.

Met tien grote productielocaties in Europa, de Verenigde Staten en China, ruim 45 premixfabrieken overal ter wereld, vijf R&D-centra in Europa en China en 40 verkoopkantoren in alle belangrijke regio's van de wereld zit DSM Nutritional Products overal dicht bij zijn klanten.

In 2007 werd een nieuw winstverbeteringsplan, *Aspire to Win*, aangekondigd. Door een mix van kostenbesparingen en toegenomen winsten uit hogere omzetten door innovatie en differentiatie zal dit plan naar verwachting vanaf 2010 jaarlijks minimaal €100 miljoen aan verbeterde winstgevendheid opleveren. Voor 2008, het eerste volle jaar van het programma, wordt verwacht dat de voordelen op zijn minst compensatie zullen bieden voor de negatieve invloed van de gefaseerde afbouw van contracten die gerelateerd waren aan de acquisitie van Roche Vitamins.

Evenals in 2006 werden we geconfronteerd met stijgende grondstof- en energiekosten. Daarnaast kregen we te maken met verdere verzwakking van belangrijke valuta's zoals de Amerikaanse dollar en de Japanse yen, onverminderd felle concurrentie en een markt die in het algemeen gekenmerkt werd door instabiliteit.

De aandacht voor duurzaamheidsaspecten en het toegenomen belang dat consumenten hechten aan kwaliteit en betrouwbaarheid hebben echter geleid tot een verandering in het concurrentieveld. Daardoor kon DSM Nutritional Products voor enkele belangrijke producten significante prijsverhogingen doorvoeren.

Als gevolg hiervan presteerde DSM Nutritional Products over het geheel genomen goed, vooral in de tweede helft van het jaar. DSM Nutritional Products liet in die periode nadrukkelijk zijn concurrentiekracht zien in de snel veranderende marktomgeving.

Vergeleken met 2006 realiseerde DSM Nutritional Products een solide volumegroei bij hogere prijzen. De totale omzet steeg met 7%.Het bedrijfsresultaat daalde doordat de hogere autonome groei onvoldoende compensatie bood voor de hogere energie- en grondstofkosten, hogere innovatie-uitgaven, negatieve valuta-effecten en de gefaseerde afbouw van contracten gerelateerd aan de acquisitie van Roche Vitamins.

Gang van zaken Human Nutrition and Health

De markt voor voedingsingrediënten met voedingswaarde groeide over het geheel genomen met ongeveer 2% en DSM Nutritional Products versterkte zijn marktpositie in voeding en voedingssupplementen en in ingrediënten voor persoonlijke verzorgingsproducten. Ondanks de negatieve effecten van de wisselkoersen en ondanks capaciteitsbeperkingen die deels van invloed waren op de levering van producten, steeg de omzet van Human Nutrition and Health met 3%, terwijl de omzet van Personal Care eveneens met 3% toenam als gevolg van hogere verkoopvolumes en vooral prijsverhogingen.

De verschuiving naar een segmentbenadering die is ingezet met de *Dual Track Strategy* begint vruchten af te werpen. De in 2006 geïntroduceerde *Dual Track Strategy* richt zich op het

winstgevend houden van bestaande producten door met behulp van maximale kostenreductie en een grotere nadruk op productdifferentiatie het marktaandeel en de productmarges te versterken. Anderzijds wordt met deze strategie ook gestreefd naar maximale groei van nieuwe activiteiten door de ontwikkeling van een vitale portfolio van innovatieve nieuwe producten die vervolgens succesvol in de markt worden gezet.

Voorbeelden van innovatieve nieuwe producten zijn carotenoïden die leeftijdsgebonden achteruitgang van het gezichtsvermogen tegengaan, vitamine D3 voor gezonde botten en vitaminen met anti-oxidantwerking die worden gebruikt om hart- en vaatziekten te voorkomen. Consumentenonderzoek in de belangrijkste segmenten, zoals dranken en voedingssupplementen, stelt DSM Nutritional Products in staat in te spelen op heel specifieke behoeften.

Bij babyvoeding richten we ons bijvoorbeeld systematisch op de onderwerpen waar moeders van baby's volgens onze eigen onderzoeken het meest mee bezig zijn. Ons productaanbod laat zich onderverdelen naar de volgende onderwerpen: bescherming tegen ziekte, geestelijke en lichamelijke groei en evenwichtige voeding.

Voor elk van de bovengenoemde en voor nog vele andere gevallen heeft DSM Nutritional Products een uitgebreide strategie om klanten onder meer lokale ondersteuning te bieden bij het omgaan met plaatselijke wet- en regelgeving en om hen te helpen zich op cruciale punten te onderscheiden van hun concurrenten.

Human Nutrition and Health richt zich op vergroting van zijn marktaandeel, waarbij de nadruk ligt op duidelijke differentiatie. De succesvolle lancering van Quali-C™ in 2007 heeft waardevolle lessen opgeleverd, waarbij duidelijk werd dat producten zoals vitamine C geen *commodities* zijn maar kunnen worden gedifferentieerd op basis van kwaliteit, betrouwbaarheid en traceerbaarheid. Dat heeft geresulteerd in een positionering als hoogwaardig product.

In 2007 is een nieuw voedingssupplement voor gezonde gewrichten geïntroduceerd, i-flex™ ⓘ. Dit is een door DSM ontwikkelde *turnkey*-oplossing die via industriële partners wordt verkocht. i-flex™ vertegenwoordigt onze eerste grootschalige stap naar voren in de waardeketen, in de richting van de consument.

Een ander product dat dicht bij de consument is gepositioneerd is Teavigo®, een zuiver groene thee-extract dat zich sterk onderscheidt van andere producten, niet alleen door de kwaliteit maar ook doordat het kleurloos is en een neutrale smaak heeft, waardoor het geschikt is voor een breed assortiment producten. Onze marktstrategie, die volledig op de consument is afgestemd en wordt ondersteund door eigen klinische en veiligheidsstudies, is zeer goed ontvangen door de markt en door onze klanten. De merknaam Teavigo® kan op diverse consumentenmerken over de hele wereld worden aangetroffen.

Op het gebied van Personal Care bleven de marktomstandigheden gunstig in 2007. Verdere groei werd gestimuleerd door de aanhoudende trend naar betere en efficiëntere anti-verouderingsmiddelen in combinatie met het groeiende bewustzijn van de noodzaak van bescherming tegen UV-straling. Met ons in hoge mate gedifferentieerde assortiment werkzame bestanddelen en onze sterke portfolio van organische en anorganische UV-filters profiteerden we van beide ontwikkelingen.

Verder zijn er diverse nieuwe producten en concepten gelanceerd, zoals BeauActive™ MTP, een doorbraak op het gebied van het ontwerpen van peptiden. Dit product zorgt voor een direct strakkere huid en geeft op langere termijn een jeugdiger uiterlijk doordat het lijnen en rimpels tegengaat. DSM Nutritional Products nam in 2007 Pentapharm over, een specialist op het gebied van werkzame bestanddelen voor huidverzorgingsproducten, waardoor onze competenties op dit terrein verder werden versterkt.

Bij Citroenzuur was de positieve ontwikkeling van de omzet vooral te danken aan de goede economische omstandigheden en de stijgende prijstrend aan het eind van het jaar. Daar stond tegenover een beperkte beschikbaarheid van grondstoffen in Europa als gevolg van het Europese suikerbeleid, waardoor de kosten stegen. Vanwege de ongunstige kostenstructuur hebben diverse producenten in Europa de markt verlaten.

Gang van zaken Animal Nutrition and Health

DSM Nutritional Products is de grootste leverancier van vitaminen, carotenoïden en vele andere essentiële ingrediënten die wereldwijd worden toegepast in diervoeder en ook van premixconcepten voor diervoeder. Belangrijke marktontwikkelingen zijn voedselveiligheid, traceerbaarheid en vermindering van de milieubelasting van dierhouderijen. De Animal Nutrition and Health-markt groeide ook in 2007 fors.

De markt voor voederingrediënten met voedingswaarde liet een groei van ruim 4% zien. DSM Nutritional Products versterkte zijn marktpositie in zowel actieve bestanddelen als premixconcepten. Ondanks de sterk negatieve effecten van de dollar steeg de omzet met 9% als gevolg van prijsverhogingen en volumegroei.

Als een consument ergens ter wereld kweekzalm eet, is de kans heel groot dat er een DSM-product in zit. DSM was de eerste onderneming die astaxanthine (Carophyll® Pink) en gestabiliseerde vitamine C voor diervoeder (Rovimix STAY-C® 35) op de markt bracht. Deze micronutriënten worden samen met andere bestanddelen aan visvoer toegevoegd om te zorgen voor een evenwichtige voeding van de vissen.

Ook voor andere diersoorten, zoals pluimvee, varkens en herkauwers, spelen DSM's activiteiten op het gebied van Animal Nutrition and Health een sleutelrol bij het leveren van oplossingen aan de landbouwindustrie die het dierhouders mogelijk maken de milieubelasting van hun activiteiten te verminderen en tegelijkertijd hun vleesproductiemethodes te verbeteren.

Het ultrazuivere benzoëzuur VevoVitall®, een organisch zuur dat voor een stabiele en gezonde darmflora zorgt, leidt bijvoorbeeld tot betere benutting van voedingstoffen en betere groei van varkens en biggen. Daar komt nog bij dat VevoVitall® een specifiek metabolisme heeft dat de ammoniakuitstoot uit varkensstallen vermindert en zo extra voordelen oplevert in termen van milieubescherming en dierenwelzijn.

Ronozyme® P (granulaat en vloeistof), een van de producten uit het Ronozyme®-assortiment voederenzymen, is nu goedgekeurd voor zalm, slachtkuikens, legkippen, kalkoenen, eenden, zeugen, biggen en mestvarkens. De Europese Autoriteit voor Voedselveiligheid, die verantwoordelijk is voor de wetenschappelijke evaluatie van diervoeder, heeft de werkzaamheid en veiligheid van Ronozyme® P in 2007 bevestigd.

Het aantal klanten overal ter wereld dat Rovimix® Hy•D® gebruikt, stijgt snel. Rovimix® Hy•D® levert de pluimveeindustrie de oplossing voor een betere skeletvorming. Het zorgt met name voor sterkere poten, en maakt het mogelijk optimaal gebruik te maken van genetica om de vleesproductie te maximaliseren en procesverliezen te minimaliseren.

Animal Nutrition and Health heeft nu duidelijke leiderschapsposities in zijn markten, niet alleen op mondiaal maar ook op regionaal niveau. Daarom zetten we ons in om de standaard te blijven zetten, bijvoorbeeld met Optimum Vitamin Nutrition (OVN®). Deze beschermde specificatie in diervoederproducten laat zien dat DSM Nutritional Products niet alleen staat voor de hoogste kwaliteit, veiligheid, traceerbaarheid en milieuvriendelijkheid van voedingsingrediënten in de industrie, maar ook voor de kwaliteit en veiligheid van eindproducten zoals vlees, vis, melk en eieren.

PreventASe®

PreventASe™ is een enzym waarvan bewezen is dat het de vorming van acrylamide in bepaalde voedingsmiddelen substantieel vermindert. Acrylamide is een ongewenst bijproduct van bakprocessen. In 2007 werden door een aantal producenten voor het eerst koekjes op de markt gebracht die met behulp van PreventASe™ waren geproduceerd. Behalve voor koekjes is het product ook geschikt voor andere deegwaren zoals brood, crackers, bewerkte aardappelproducten en graanproducten. Het product heeft een positieve aanbeveling gekregen van gezondheids- en veiligheidsinstanties en kreeg in 2007 de status van Generally Recognized As Safe (GRAS; Algemeen Beschouwd als Veilig) van de Food and Drug Administration (voedingsmiddelen- en geneesmiddelenautoriteit) in de Verenigde Staten.

Overzicht van de activiteiten

Animal Nutrition and Health kon de prijzen in de loop van 2007 verhogen, in lijn met de marktdynamiek en met de stijging van de grondstofkosten vanwege de hogere olieprijzen. Tegelijkertijd wisten we onze positie op het gebied van premixen verder te versterken; de optimalisering van de activiteiten en de investeringen in de opkomende markten die in de laatste jaren zijn gedaan, leveren zeer positieve resultaten op in termen van groei en rendement. Het brede assortiment *state-of-the-art* premixoplossingen is verder uitgebreid door diverse producten uit onze eigen portfolio te combineren met kwaliteitsingrediënten van geselecteerde andere leveranciers om zo te voldoen aan specifieke behoeften van klanten.

Projecten

In juni 2007 werd het winstverbeteringsprogramma *Aspire to Win* aangekondigd. Door een mix van kostenbesparingen en toegenomen winsten uit hogere omzetten zal dit programma naar verwachting vanaf 2010 jaarlijks minimaal €100 miljoen aan verbeterde winstgevendheid opleveren. In de tweede helft van 2007 werd begonnen met de uitvoering van dit programma, dat zal doorlopen tot en met 2009. Dit moet de Nutrition-business in staat stellen een EBITDA-marge van ten minste 18% te realiseren, de doelstelling die in *Vision 2010* wordt genoemd. Het plan is gebaseerd op drie pijlers: kostenverlagingen, versterking van differentiatie-activiteiten en versnelde innovatie.

In de herfst van 2007 maakten we bekend dat we onze productieactiviteiten in China gaan herstructureren en dat we onze locatie Xinghuo in Sjanghai willen ontwikkelen tot een strategische productielocatie voor het land. In verband hiermee zal de eveneens in Sjanghai gesitueerde locatie Gonglu worden gesloten. De sluiting van deze locatie wordt volledig ondersteund door de plaatselijke overheid. Voor de ongeveer 200 medewerkers van Gonglu is een sociaal plan en een herplaatsingregeling opgesteld. Xinghuo zal snel uitgroeien tot DSM's grootste multi-product productielocatie in China.

Daarnaast is een begin gemaakt met een project om de bedrijfsprocessen te verbeteren en te optimaliseren, onder andere door een aantal oudere systemen te vervangen door een geïntegreerd SAP ERP-systeem.

Nauw aansluitend op *Aspire to Win* wordt er momenteel in de hele organisatie een uitgebreid *total quality management*-initiatief uitgerold. Dit initiatief is gebaseerd op drie pijlers: herziening van het systeem voor de afhandeling van klachten van klanten, implementatie van meer procesgeoriënteerde methodes en *Extended Good Manufacturing Practice* om te kunnen inspelen op nieuwe behoeften vanuit de markt.

In hun streven om zich voortdurend verder te verbeteren zijn de productielocaties van DSM Nutritional Products begonnen met een programma om de kosten, voornamelijk op het gebied van materiaalgebruik en energie, terug te dringen.

Het Nutrition Improvement Program (NIP) heeft samen met het Zwitserse bedrijf Bühler een joint venture opgericht voor de productie en verkoop van voedzame rijstkorrels onder de nieuwe merknaam NutriRice®. Door middel van deze joint venture creëert het NIP nieuwe markten terwijl er tegelijkertijd verbetering wordt gebracht in de situatie van de *Base of the Pyramid*, de miljoenen mensen die volgens de definitie van de Verenigde Naties moeten rondkomen met minder dan twee dollar per dag.

Het NIP maakt ook deel uit van DSM's initiatief voor duurzame ontwikkeling, waarmee de onderneming wil bijdragen aan het uitbannen van gebrekkige voeding in de wereld door mee te werken aan verrijking van goedkope voedingsmiddelen, vooral in Afrika, India en China. De strijd tegen gebrekkige voeding is direct van invloed op de realisatie van zes van de acht millenniumdoelstellingen van de Verenigde Naties, en daarmee op de situatie van twee miljard mensen wereldwijd.

De bestrijding van bloedarmoede die het gevolg is van gebrekkige voeding is een andere belangrijke stap op weg naar de realisatie van de millenniumdoelstellingen van de VN en is tevens een van de belangrijkste doelstellingen van ons humanitaire initiatief SIGHT AND LIFE. Honger en gebrekkige voeding kosten elk jaar meer dan tien miljoen mensen wereldwijd het leven. In veel gevallen is de oorzaak de zogenaamde verborgen honger, die gekenmerkt wordt door een tekort aan essentiële vitaminen en mineralen.

Het door DSM uitgebrachte nieuwe boek *Nutritional Anemia* verschaft waardevolle informatie over de manier waarop deze enorme uitdaging aangepakt kan worden. Aan dit boek hebben vooraanstaande wetenschappers, academische instellingen en VN-agentschappen meegewerkt. Voorbeelden van andere maatregelen van SIGHT AND LIFE ter bestrijding van bloedarmoede als gevolg van gebrekkige voeding zijn voedselverrijking en toevoeging van micronutriënten, voorlichtingsprogramma's en ziektebestrijding. SIGHT AND LIFE en het NIP leveren beide een significante bijdrage aan de inspanningen van DSM in het kader van de exclusieve samenwerking met het Wereldvoedselprogramma van de Verenigde Naties.

DSM in China erkend als 'goede burger'
Onze ambitie om onze normen op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu wereldwijd toe te passen, werd in juni 2007 beloond toen de Chinese premier Wen Jiabao een bezoek bracht aan DSM Citric Acid (Wuxi) Ltd. naar aanleiding van de uitstekende resultaten van de locatie op het gebied van milieubescherming en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wen Jiabao, die werd vergezeld door Li Yuan Chao en Lian Baohua, respectievelijk de partijsecretaris en de gouverneur van de provincie Jiangsu, bedankte DSM officieel voor onze positieve bijdrage aan de plaatselijke gemeenschap en betitelde DSM daarbij als een 'goede burger'.

DSM Food Specialties

Wereldwijde partner in bio-ingrediënten

Belangrijkste ontwikkelingen

- Succesvolle introductie van innovatieve producten
- Goede onderliggende groei in alle segmenten
- Voortdurende verbetering op het gebied van *operational excellence*

Omzet (x € miljoen)	403
Personeel (ultimo jaar)	1.265

Activiteiten en strategie

DSM Food Specialties is wereldwijd actief als toonaangevende leverancier van ingrediënten (inclusief bio-ingrediënten) voor de voedingsmiddelen- en drankenindustrie, een status die is gebaseerd op een sterke technologiepositie in fermentatie en enzymen, kennis van toepassingen en het vermogen om hoogwaardige ingrediënten te leveren aan de wereldwijde voedingsmiddelenindustrie.

De wereldmarkt voor voedingsingrediënten heeft een omvang van zo'n €30 miljard en kent een gemiddelde jaarlijkse groei van 4-5%. Deze groei is hoger dan de gemiddelde groei van de voedingsmarkt, die 2-3% bedraagt, vanwege de hogere autonome groei in opkomende economieën en een verschuiving in de richting van hoogwaardigere ingrediënten en bewerkte voedingsmiddelen. De belangrijkste *drivers* van de markt zijn de vraag naar gezonde voeding, inclusief voedingsmiddelen die weinig zout en vet bevatten, de behoefte aan natuurlijke ingrediënten, het gemaksaspect en voedselveiligheid.

De markt voor bio-ingrediënten had in 2006 een omvang van naar schatting €2 miljard. Dit marktsegment omvat ook *specialty*-producten zoals gistextracten, voedingsenzymen en zuursels en wordt beschouwd als een kennisintensieve markt waarin enzymtechnologie en biotechnologie een sleutelrol spelen.

DSM Food Specialties bestaat uit vier businessunits en een Ingredients Development Unit. Dairy Ingredients levert enzymen, zuursels en conserveringssystemen voor kaas en yoghurt, naast testmethodes waarmee de aanwezigheid van antibioticaresiduen vastgesteld kan worden. DSM is een van de grootste leveranciers van zuivelingrediënten ter wereld.

Savoury Ingredients is een belangrijke producent van smaakstofingrediënten en smaakversterkers (zoals gistextracten), die bijvoorbeeld worden toegepast in soepen, kant-en-klaarmaaltijden, sauzen en hartige snacks. Enzymes produceert een breed scala aan voedingsenzymen voor onder meer bakkers, fruitverwerkers, bierbrouwers en producenten van andere alcoholische dranken.

Functional Food Ingredients produceert ingrediënten zoals arachidonzuur, probiotica en biopeptiden die worden toegepast in babyvoeding, voedingssupplementen en functionele voedingsmiddelen. Producten voor een gezonde stofwisseling vormen de belangrijkste prioriteit bij de ontwikkelingsactiviteiten. Samen met DSM Nutritional Products bezit DSM Food Specialties een unieke productportfolio op het gebied van gezonde ingrediënten voor functionele voedingsmiddelen.

DSM Food Specialties concentreert zich op het vertalen van specifieke consumentenwensen in door intellectuele eigendomsrechten beschermde niche-ingrediënten die voor voedingsmiddelenproducenten een hoge toegevoegde waarde hebben in termen van *performance* en smaakbijdrage, gemak en bewezen gezondheidseffecten.

Gang van zaken

De volumegroei in de markt voor bio-ingrediënten zette door en bereikte in 2007 een niveau van meer dan 5%. Enkele segmenten kampten met prijsdruk vanwege toegenomen concurrentie. De omzet van DSM Food Specialties, exclusief *tolling*-contracten, vertoonde een bevredigende toename. De zwakkere dollar had een negatieve invloed op de resultaten. Als gevolg van de contractueel vastgelegde gefaseerde afbouw van de *tolling*-activiteiten voor fytase daalde de omzet van DSM Food Specialties met 2%. Het bedrijfsresultaat nam in 2007 af.

DSM Food Specialties versterkte zijn positie door een groot aantal nieuwe producten te introduceren en door autonome groei te realiseren, met name in opkomende economieën. De organisatie werd verder gestroomlijnd om de klanten zo efficiënt mogelijk te bedienen. De pijplijn met radicaal nieuwe producten is goed gevuld met voedingsenzymen, hartige

ingrediënten, zuivelingrediënten en ingrediënten voor functionele voedingsmiddelen, vooral voor een gezonde stofwisseling.

De wereldwijde zuivelindustrie groeit nog steeds, terwijl de consumptie van kaas een beperkte groei vertoont; voor kaasproducenten zijn rijpingssnelheid, ontwikkeling van de gewenste smaak en eliminatie van bijsmaken kritische succesfactoren.

Dairy Ingredients heeft met succes Accelerzyme® CPG geïntroduceerd, een enzym dat de rijping versnelt. De productportfolio voor kaasproductie (stremsel, zuursels, media en conserveringssystemen) vertoonde een bevredigende groei. De prijzen van conserveringsproducten stonden onder druk.

Yoghurt is de populairste drager voor allerlei gezonde ingrediënten en bioactieve bestanddelen. Fabuless®, een ingrediënt dat een gevoel van verzadiging opwekt, vertoonde een spectaculaire groei en wordt nu toegevoegd aan gefermenteerde melkproducten in Duitsland, Italië, Nederland, Portugal, het Verenigd Koninkrijk en vele andere landen.

De verkoopvolumes van antibioticatesten lagen iets hoger dan in het voorgaande jaar. Delvotest® wordt wereldwijd gezien als de toonaangevende standaard op het gebied van testen waarmee de aanwezigheid van antibiotica in melk kan worden aangetoond. In 2007 vond de succesvolle introductie van de Delvotest® Accelerator plaats. Dit nieuwe, volledig geautomatiseerde testsysteem verschaft melkcontrolestations en zuivelfabrieken de mogelijkheid om snel en consistent te testen, garandeert de volledige traceerbaarheid van producten en vermindert het risico van afkeuring.

De omzet van het lactase-enzym Maxilact® voor gehydrolyseerde melk en melkproducten met een laag lactosegehalte nam sterk toe, vooral in opkomende economieën.

De drijvende krachten in de wereldmarkt voor hartige voedingsmiddelen zijn de groeiende vraag in opkomende economieën, de behoefte aan gemakkelijkere producten en de sterke consumentenvraag naar verbetering van voedingsprofielen, bijvoorbeeld een lager zoutgehalte. Savoury Ingredients boekte een sterke volumegroei, met name in het segment van de speciale gistextracten. Hiertoe behoren onder meer de recent geïntroduceerde producten Maxarome® Select en Maxarite™. Deze laatste smaakversterker, die is bedoeld voor de kaas- en broodmarkt, versterkt zoute smaken en maakt het daardoor mogelijk om het zoutgehalte van deze producten met wel 50% te verlagen.

In Sjanghai (China) werd een speciale fabriek voor processmaakstoffen geopend. Deze fabriek produceert niet alleen voor de Chinese groeimarkt, maar levert op basis van een innovatieve extrusietechnologie ook unieke processmaakstoffen met mildere geroosterde en gekookte smaakprofielen aan de wereldwijde culinaire industrie.

De omzet van Enzymes steeg sterk, vooral in de bakkerij-, brouwerij- en fruitverwerkingssegmenten. Brewers Clarex™ (helpt brouwers om troebelheid in bier te voorkomen) en Maxapal® (voor verbeterde emulgeringseigenschappen van mayonaise en sauzen), twee in 2006 geïntroduceerde enzymen, droegen significant bij aan deze groei.

In 2007 werden vier nieuwe enzymen op de markt gebracht. Met CakeZyme™ ⓘ voor de cake- en gebaksindustrie werd een unieke technologische doorbraak gerealiseerd. Na de introductie van dit enzym werd het concept Let's Cake Together™ aan de markt gepresenteerd. Deze revolutionaire *toolkit* omvat drie ingrediënten van DSM: CakeZyme™, Etenia™ en de smaakversterker Maxarite™ Delite ⓘ. Producenten kunnen hiermee inspelen op de belangrijkste trends in de gebakmarkt: meer nadruk op genot, minder vet (vooral minder verzadigd vet), en lagere kosten.

PreventASe™ ⓘ is een enzym waarvan is bewezen dat het de vorming van acrylamide in bepaalde voedingsmiddelen substantieel vermindert. Claristar™ ⓘ is een ingrediënt dat wordt geëxtraheerd uit van gist afkomstig suikereiwit. Het voorkomt de kristallisatie van wijnsteenzuur in wijn.

Voor de fruitverwerkings- en de wijnindustrie werden twee nieuwe enzymen en een uit gist verkregen suikereiwit op de markt gebracht. Rapidase® Optiflux verbetert de doorstroomsnelheid van vruchtensap tijdens kruisstroom-filtratie en zorgt ervoor dat de filtermembranen minder snel verstopt raken. Rapidase® Maxifruit maakt het mogelijk soepele en fruitige wijnen te produceren en zorgt voor een stabielere en intense kersenrode kleur na alcoholische gisting.

De omzet van Functional Food Ingredients nam toe dankzij een sterke stijging in de verkoop van Fabuless®, een product dat een speciale emulsie van natuurlijke, gefractioneerde palmolie en haverolie bevat en dat het natuurlijke eetlustregulerende mechanisme van het lichaam gebruikt om de inname van calorieën te verminderen. Naast toepassingen in yoghurt, heeft het product in 2007 flink terrein gewonnen in voedingssupplementen in Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten en in *shakes* als maaltijdvervangers.

De groei van arachidonzuur zette door, maar minder snel dan in voorgaande jaren doordat er een verzadigingseffect optreedt nu een aanzienlijk aantal producenten wereldwijd met nieuwe productlijnen zijn gekomen voor met arachidonzuur verrijkte babyvoeding. Het penetratieniveau ligt in de Verenigde Staten nog steeds veel hoger dan in Europa.

De verkoop van het gepatenteerde peptide PeptoPro® steeg met name in de Verenigde Staten. Het Nederlands Olympisch Comité zal, net als de Olympische Comités van andere landen, sporters die zich voorbereiden op de Olympische Spelen van 2008 in Peking aanraden om PeptoPro® te gebruiken. (zie ook pagina 93).

Projecten

De toonaangevende enzym- en fermentatietechnologie van DSM Food Specialties behoort tot de ruggengraat van de onderneming en stelt DSM Food Specialties in staat om enzymen te ontwikkelen die de klanten helpen hun productiedoelstellingen te verwezenlijken of nieuwe producten te ontwikkelen die inspelen op de belangrijkste consumententrends.

DSM speelde een leidende rol bij het ontrafelen van de genetische code van het *Aspergillus niger*-genoom en bezit wereldwijd het grootste aantal patenten op het gebied van *Aspergillus niger*. In 2007 is het volledige genoom gepubliceerd in *Nature Biotechnology*.

De enzymtechnologie wordt ook toegepast om grondstoffen te modificeren en zo ingrediënten met unieke eigenschappen te ontwikkelen. Soms gebeurt dat met externe partners. Een van deze strategische samenwerkingsverbanden, de samenwerking tussen het zetmeelbedrijf AVEBE en DSM, heeft geresulteerd in de marktintroductie van Etenia™, een natuurlijk ingrediënt dat is afgeleid van aardappelzetmeel en dat voor allerlei verschillende toepassingen is ontwikkeld. De combinatie van DSM's enzymexpertise en AVEBE's kennis op het gebied van zetmeel zal leiden tot meer kansen voor de ontwikkeling van innovatieve producten die de romigheid verhogen.

In 2007 bracht DSM Food Specialties een uniek eiwithydrolysaat op de markt. Dit uit bioactieve peptiden bestaande product is een doorbraak in de behandeling van suikerziekte. Dankzij dit hydrolysaat, Insuvital™ ⓘ, kunnen fabrikanten producten creëren waarvan in klinische tests is aangetoond dat zij lijders aan diabetes type 2 helpen om hun glucosespiegel na een maaltijd actief te regelen.

CakeZyme™

CakeZyme™ is een baanbrekend ingrediënt op enzymbasis. Het is een unieke technologische doorbraak voor de koek- en banketindustrie dat de emulgerende eigenschappen van eigeel versterkt. Daardoor zijn er minder eieren nodig voor het cake-bereidingsproces en worden kosten bespaard. Naast besparingen biedt CakeZyme™ cake-fabrikanten van een verbeterd voedingsprofiel en een verhoogde productkwaliteit.

DSM Food Specialties introduceerde CakeZyme™ in 2007. Dave Moreton, Development Director bij Memory Lane Cakes Ltd. (Finsbury Food Group): *'In 2007 hebben we CakeZyme™ voor het eerst toegepast in sommige van onze producten. Op basis van succesvolle proeven die we in 2008 hebben gedaan, gaan we het ingrediënt nu ook toevoegen aan andere producten uit ons aanbod. We zijn overtuigd van de voordelen van CakeZyme™ voor onze conserveringsmiddelvrije producten, zoals een langere houdbaarheid en een zachter kruim. Gedurende het hele ontwikkelingsproces hebben we nauw samengewerkt met verschillende specialisten van DSM Food Specialties.'*

Overzicht van de activiteiten

Een ander nieuw uit bioactieve peptiden bestaand hydrolysaat dat in 2007 werd geïntroduceerd richt zich op de groeiende wereldmarkt voor bloeddrukregulering. Tensguard™ ondersteunt de natuurlijke lichaamsprocessen bij het handhaven van een gezonde bloeddruk.

DSM Food Specialties blijft werken aan duurzaamheid. Een voorbeeld: ons nieuwe enzym Brewers Clarex™, een doorbraak in de brouwerijwereld, stelt de bierindustrie in staat om het brouwproces aanzienlijk te verkorten, zodat er significante energiebesparingen worden gerealiseerd. Dankzij dit enzym hoeven ook geen chemicaliën meer te worden gebruikt om waasvorming tegen te gaan.

DSM Special Products

Positie als wereldleider versterkt

Belangrijkste ontwikkelingen

- Groei wederom sneller dan de markt
- Versnelde omzetgroei in innovatiegebieden
- Financiële resultaten sterk verbeterd

Omzet (x € miljoen)	101
Personeel (ultimo jaar)	133

Activiteiten en strategie

DSM Special Products produceert benzoëzuur, natriumbenzoaat, benzaldehyde en benzylalcohol. De producten, zoals Purox® S, Purox® B en VevoVitall®, staan in brede kring bekend om hun zuiverheid en kwaliteit. De businessunit levert aan een grote verscheidenheid aan markten, waaronder de markten voor koolzuurhoudende softdrinks, voeding, diervoeders, weekmakers, harsen, cosmetica, producten voor persoonlijke verzorging, geur- en smaakstoffen en een breed scala aan industriële toepassingen. De productie vindt plaats in Rotterdam.

DSM Special Products is met de meeste van zijn producten de wereldmarktleider. DSM Special Products bouwt voort op deze leiderschapsposities door marktgroei te creëren op basis van innovatie. De businessunit blijft in de industrie de norm stellen met de kwaliteit van zijn producten.

Gang van zaken

DSM Special Products beleefde in 2007 een goed jaar en versterkte zijn positie als wereldleider met zijn kernproducten. De vraaggroei was bemoedigend, wat vooral te danken was aan de succesvolle innovatieprojecten op het gebied van toepassingen die DSM Special Products de laatste vijf jaar heeft opgezet. VevoVitall®, ons diervoederadditief waarmee varkenshouders de ammoniakuitstoot van hun bedrijven aanzienlijk kunnen terugdringen, bleef sterk groeien, mede geholpen door de nieuwe registratie van VevoVitall® voor consumptie door biggen, en overtrof wederom de verwachtingen. Verder zijn er nieuwe toepassingen geïntroduceerd voor Purox® B in weekmakers voor markten zoals vloermaterialen, waarmee het fundament is gelegd voor de groei van de komende jaren. Over de hele linie genomen wist DSM Special Products met zijn kernproducten duidelijk sneller te groeien dan de markt, zodat het marktaandeel en het wereldleiderschap van de onderneming werden versterkt.

De grotere vraag leidde tot een industriebrede verbetering van de bezettingsgraden, hetgeen herstel van de marges mogelijk maakte. Verder wist DSM Special Products aanzienlijke kostenbesparingen te realiseren, vooral op grondstofverbruik. Bij DSM Special Products viel een sterke verbetering te noteren, dankzij hogere verkoopvolumes en marges en lagere vaste kosten. De omzet groeide met 7%.

Projecten

DSM Special Products blijft zich inzetten om innovatieve toepassingen te ontwikkelen en gaat samen met DSM Nutritional Products werken aan verdere groei van de activiteiten op het gebied van VevoVitall®.

Zeer veelbelovend voor de komende jaren is de ontwikkeling van weekmakers door klanten van DSM Special Products op basis van ons Purox® B. Diverse concurrerende producten op basis van ftaalzuur zullen de komende twee jaar van de markt gehaald worden, en producten op basis van Purox® B zijn uitstekend gepositioneerd om de concurrentie in de vrijgekomen marktruimte aan te gaan.

Gezien de verbeterde bezettingsgraden, in combinatie met een aanhoudend vertrouwen in de mogelijkheden voor groei, is DSM Special Products begonnen met de engineeringsfase van de *debottlenecking* van zijn installaties waardoor vanaf 2010 een verdere groei met 30% in Purox® B, VevoVitall® en Purox® S mogelijk wordt.

Maxarite™

Maxarite™ is een revolutionaire smaakversterker die zoute smaken versterkt waardoor het zoutgehalte van allerlei bakkerij- en zuivelproducten met wel 50% kan worden verlaagd. Daarnaast intensiveert Maxarite™ bepaalde smaakprofielen en heeft het krachtige maskerende eigenschappen. Dankzij al deze smaakvoordelen speelt Maxarite™ een belangrijke rol bij de ontwikkeling van gezondere producten met een uitstekende smaak.

Overzicht van de activiteiten

Pharma

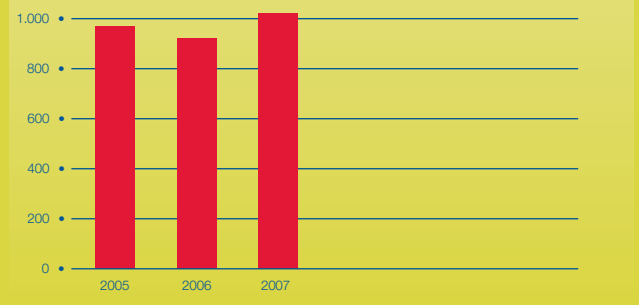
Het Pharma-cluster omvat de businessgroepen DSM Pharmaceutical Products en DSM Anti-Infectives.

x € miljoen	**2007**	2006
Netto-omzet[1]:		
DSM Pharmaceutical Products	553	605
DSM Anti-Infectives	478	362
Totaal	**1.031**	**967**
Bedrijfsresultaat	93	65
Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen	174	146
Investeringen en acquisities	65	146
Geïnvesteerd vermogen ultimo jaar	1.095	1.302
Bedrijfsresultaat in % van het gemiddeld geïnvesteerd vermogen	7,8	4,9
EBITDA in % van de netto-omzet	17,7	15,9
Onderzoek en ontwikkeling	68	59
Personeel ultimo jaar	5.073	4.732

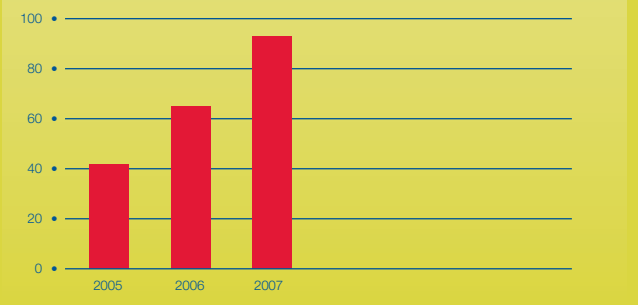
1 vóór eliminatie van leveringen aan andere clusters binnen het concern

DSM is een van 's werelds meest vooraanstaande onafhankelijke leveranciers aan de farmaceutische industrie. Zo'n 40% van de meest verkochte medicijnen in de wereld bevatten bestanddelen die door DSM zijn ontwikkeld en geproduceerd.

Leveringen Pharma
x € miljoen



Bedrijfsresultaat Pharma
x € miljoen



DSM Pharmaceutical Products

Hoogwaardige services aan de wereldwijde life science-industrie

Belangrijkste ontwikkelingen

- Solide groei en resultaten bij Pharma Chemicals
- Start van productie-*suite* voor steriele materialen voor klinische tests
- Aankondiging biologisch doorbraakproces XD™ voor biofarmaceutische productie

Omzet (x € miljoen)	553
Personeel (ultimo jaar)	2.290

Activiteiten en strategie

DSM Pharmaceutical Products is een vooraanstaande dienstverlener op het gebied van hoogwaardige *custom contract manufacturing* en ontwikkelingsgerichte diensten voor de farmaceutische, biofarmaceutische en agrochemische industrie. Onder de klanten – bediend vanuit zes productielocaties in de Verenigde Staten en Europa – bevinden zich zeventien van de twintig grootste farmaceutische bedrijven en de drie grootste agrochemische bedrijven, plus een groot aantal biotechondernemingen, *specialty*-bedrijven en opkomende ondernemingen overal ter wereld.

De *contract manufacturing*-diensten van DSM Pharmaceutical Products omvatten onder meer de productie van geavanceerde tussenproducten voor geneesmiddelen, werkzame bestanddelen voor geneesmiddelen (*active pharmaceutical ingredients,* API's), aminozuren en daarvan afgeleide producten, monoklonale antistoffen en eiwitten verkregen met behulp van zoogdiercellen, *finished dose*-geneesmiddelen in vaste vorm, gecontroleerde geneesmiddelen en aseptische vloeibare en gevriesdroogde producten. DSM levert door een gericht gebruik van de juiste middelen service en kwaliteit van het hoogste niveau en komt met behulp van innovatieve oplossingen tegemoet aan de unieke productiebehoeften van klanten. DSM Pharmaceutical Products bestaat uit vier businessunits.

DSM Pharma Chemicals is actief op het gebied van klantspecifieke chemische productie (*custom chemical manufacturing*) van complexe geregistreerde tussenproducten en API's. De businessunit levert op basis van een uitgebreide technologische *toolbox* productiediensten vanuit vier Europese fabrieken in Oostenrijk, Nederland, Italië en Duitsland.

DSM Biologics levert productietechnologie en diensten voor de biofarmaceutische industrie. Samen met Crucell NV beschikt DSM Biologics over de exclusieve rechten voor het aan de biofarmaceutische industrie licentiëren van het zeer productieve PER.C6® technologieplatform als productieplatform voor recombinante eiwitten en monoklonale antistoffen. DSM Biologics beschikt over een door de FDA (de Amerikaanse voedingswaren- en medicijnenautoriteit) goedgekeurde fabriek in Groningen voor *contract manufacturing* op basis van zoogdiercellen en voor ondersteuning van het PER.C6®-proces. Via zijn activiteiten in Capua (Italië) levert DSM Biologics ook *contract manufacturing*-diensten op basis van micro-organismen.

DSM Pharmaceuticals, Inc. levert hoogwaardige diensten op het gebied van de vervaardiging van eindproducten voor de farmaceutische en de biofarmaceutische industrie. In Greenville, North Carolina (VS), vervaardigt het bedrijf steriele *injectables* (aseptische productie van vloeibare en gevriesdroogde producten) en *solid-dose*-producten (tabletten en capsules) voor afnemers overal ter wereld.

DSM Exclusive Synthesis / Intermediates is mondiaal actief als leverancier van *custom manufacturing*-diensten voor de agrochemische industrie en organische tussenproducten voor de fijnchemie. De businessunit bedient zijn klanten vanuit de productielocatie in Linz (Oostenrijk).

DSM Pharmaceutical Products voorziet in de behoeften van de farmaceutische en de agrochemische industrie door oplossingen te verschaffen op het gebied van ontwikkeling en productie. De businessgroep boekt duurzaam succes door op basis van zijn brede expertise op het gebied van technologie en regelgeving diensten te verlenen die zich kenmerken door tijdigheid, kosteneffectiviteit en naleving van relevante regelgeving.

Gang van zaken

De resultaten van de businessgroep lagen in hoge mate in lijn met de verwachtingen. De omzet daalde met 9% met name als gevolg van de desinvestering van de locatie South Haven in 2006. Het bedrijfsresultaat van DSM Pharmaceutical Products lag dicht bij het niveau van 2006 omdat de businessgroep het aflopen van Roche-contracten vrijwel wist te compenseren. DSM Pharma Chemicals presteerde goed en profiteerde van de verdere toename van het aantal nieuwe orders en de groei van bestaande ontwikkelingsprojecten en commerciële producten. Bij DSM Pharmaceuticals, Inc. lag het niveau van bedrijvigheid lager, vooral bij steriele *injectables*.

In 2007 werden vanuit de fabriek in Greenville in North Carolina (VS) elf nieuwe producten geïntroduceerd, waaronder twee steriele biologische producten waarvoor de FDA afzag van het onderzoek dat normaal gesproken aan goedkeuring voorafgaat.

Overzicht van de activiteiten

De uitbreiding op het gebied van steriele productie bleef op schema: de productiefaciliteit voor materialen voor klinische tests (*clinical trial materials*) in Greenville werd voltooid en goedgekeurd en is momenteel al in bedrijf voor enkele nieuwe klanten. De bouw van de productie-*suite* voor cytotoxica ligt op schema om in 2008 commercieel in bedrijf te komen.

De activiteiten van DSM Exclusive Synthesis / Intermediates behaalden een beter resultaat dankzij de herstructurering van de portfolio. Als onderdeel van de versnelde *Vision 2010*-strategie is besloten de Intermediates-activiteiten te desinvesteren.

De activiteiten van DSM Biologics concentreerden zich op het verlenen van services op het gebied van productie voor nieuwe en bestaande klanten vanuit de fabriek in Groningen en op uitbreiding van het PER.C6® Development Center in Boston (VS) samen met joint venture-partner Crucell NV.

Het aantal nieuwe productieprojecten nam toe vergeleken met 2006. Daarnaast kondigde DSM Biologics het innovatieve XD™ proces ⓘ aan. Met dit productieproces op basis van levende cellen, dat is afgestemd op het PER.C6®-technologieplatform, kunnen veel hogere productieopbrengsten gerealiseerd worden. Het proces kan leiden tot een doorbraak op het gebied van biofarmaceutische productie.

Projecten

Een *operational excellence*-project in de fabriek voor *solid-dose* producten leidde tot een significante toename van de contributiemarge, in lijn met de strategie van de businessgroep gericht op uitbreiding van de activiteiten en rendementsverbetering.

DSM Anti-Infectives

Herstel dankzij hogere verkoopprijzen

Belangrijkste ontwikkelingen

- Aanzienlijke verbetering financiële resultaten
- Werk aan partnerstrategie in volle gang
- Sterke groei in enzymatische, groene technologieën

Omzet (x € miljoen)	478
Personeel (ultimo jaar)	2.783

Activiteiten en strategie

Qua volume behoren anti-infectiva op basis van penicilline tot de belangrijkste geneesmiddelen ter wereld. De producten in de huidige portfolio van DSM Anti-Infectives zijn zeer effectief in het bestrijden van een breed spectrum van bacteriële en schimmelinfecties bij mensen en dieren en zijn als zodanig van cruciaal belang voor het welzijn van mensen en voor een gezondere bedrijfsvoering in de landbouw.

Geneesmiddelen op basis van penicilline vormen een relatief goedkope manier om infectieziekten te behandelen en zijn betaalbaar voor een groot en groeiend deel van de wereldbevolking. Het gebruik van deze producten vertoont een duidelijke groei in de zich ontwikkelende economieën van China, India, andere landen in Azië en Afrika. In de westerse wereld, met zijn sterk gereguleerde markten, is het gebruik min of meer stabiel. DSM Anti-Infectives is de enige producent van penicilline buiten China.

Tegen deze achtergrond heeft DSM Anti-Infectives – als grootste leverancier van in bulk geproduceerde werkzame bestanddelen en belangrijke tussenproducten daarvan – een strategie geformuleerd die is gericht op actieve handhaving van deze leiderschapspositie door middel van nauwe samenwerking met klanten in de verschillende markten en technologische innovatie die zowel tot verder verbeterde productie (goedkoper en groener) als een sterkere productportfolio in generieke API's leidt. DSM Anti-Infectives zal dit realiseren door actief naar samenwerkingsmogelijkheden te zoeken en waar nodig tot sanering van onderdelen van de portfolio over te gaan.

Gang van zaken

DSM Anti-Infectives heeft een leidende positie op de wereldmarkt voor penicilline G, tussenproducten voor penicilline (6-APA en 7-ADCA), semi-synthetische penicillines, semi-synthetische cefalosporines en zijketens voor de productie van deze werkzame farmaceutische bestanddelen (API's) en voor andere werkzame bestanddelen zoals kaliumclavulanaat en nystatine.

In tegenstelling tot de voorgaande jaren resulteerde de wereldwijde overcapaciteit (voornamelijk veroorzaakt door nieuwe fabrieken voor de productie van penicilline en daarvan afgeleide producten in China) dit jaar niet in overaanbod. Dit was vooral het gevolg van de tijdelijke productiebeperkingen die de Chinese overheid oplegde aan een aantal grote spelers in de sector om naleving van milieueisen af te dwingen. Dit leidde in 2007 tot tijdelijke schaarste in de hele waardeketen voor API's op basis van penicilline, met als gevolg aanzienlijke prijsstijgingen voor tussenproducten voor grondstoffen en alle gerelateerde producten. De omzet steeg met 32%.

De totale marktvraag naar penicilline-equivalenten nam in 2007 met 4-6% toe. Ondanks de zwakke Amerikaanse dollar en de hogere prijzen voor grondstoffen en energie wist DSM Anti-Infectives zijn bedrijfsresultaat significant te verbeteren. Dat was niet alleen het gevolg van de marktomstandigheden maar

ook van het feit dat de kosten goed in de hand werden gehouden op basis van de in 2005 aangezette herstructureringprogramma's.

Deze verbetering van het resultaat gold niet voor de zijketenactiviteiten in de portfolio van DSM Anti-Infectives. Hier waren capaciteit en vraag niet volledig in evenwicht, maar desondanks was de onderneming in staat de prijzen te verhogen zonder dat dit ten koste ging van marktaandeel. De zwakkere Amerikaanse dollar zorgde er echter voor dat dit niet in de resultaten tot uitdrukking kwam.

Projecten

In 2007 is besloten om de activiteiten op het gebied van clavulaanzuur en de productielocatie in Zweden af te stoten. Tegelijkertijd werd er intensiever gewerkt aan de verbreding van de portfolio met API's die in de komende jaren generiek worden.

Bij de uitvoering van dit programma heeft DSM Anti-Infectives veel voordeel van de toegang die de onderneming heeft tot belangrijke producenten van generieke farmaceutische producten, waarbij gebruik wordt gemaakt van de sterke technologische positie en de geografische spreiding van de groep. Naast de focus op dit programma blijven de R&D-inspanningen van DSM Anti-Infectives geconcentreerd op verlaging van de variabele kosten van onze kernproducten en op groene routes om de ecologische voetafdruk van de groep nog verder te verkleinen.

Aankondiging nieuwe strategie

Ieder jaar is de CPhI (de grootste wereldwijde beurs voor farmaceutische ingrediënten en tussenproducten) een van de belangrijkste evenementen waar DSM Anti-Infectives klanten en partners ontmoet. Dit driedaagse evenement wordt bezocht door zo'n 20.000 professionals, zodat er ruimschoots gelegenheid is om nieuwe *business leads* te ontwikkelen en de banden met bestaande relaties te versterken. In 2007 werd een nieuwe strategie voor DSM Anti-Infectives bekendgemaakt en aansluitend daarop hebben we een nieuwe slogan geïntroduceerd *'DAI, your partner in generic API's'*.

Uit verklaringen van onze vele tevreden klanten en uit het grote aantal mensen dat onze stand op de CPhI bezocht, bleek duidelijk dat men veel waardering heeft voor DSM Anti-Infectives als partner voor de productie van generieke actieve bestanddelen. Die waardering wordt zelfs steeds groter, nu we aan een ambitieuze nieuwe reis zijn begonnen met als doelstelling om ieder jaar een aantal nieuwe generieke moleculen te introduceren. Het aantal positieve reacties van potentiële klanten overtrof zelfs onze verwachtingen.

Purimox®

DSM Anti-Infectives heeft DSMPureActives™ ontwikkeld, een nieuwe reeks hoogwaardige, semi-synthetische penicillines en semi-synthetische cefalosporines, die elk met behulp van innovatieve enzymatische technologie worden geproduceerd.

De heer S.G. Belapure, President, Manufacturing Formulations bij Cadila: *'Door gebruik te maken van het DSMPureActives™-product Purimox® is onze productiviteit bijna 15% gestegen, terwijl er tegelijkertijd minder storingen waren en de vloei-eigenschappen zijn verbeterd. Door het gebruik van Purimox® is de opbrengst van het formuleringsproces aanzienlijk verhoogd.'*

De heer Rajesh Madan, Executive Director, Medicamen Biotech Ltd. bevestigt de kwaliteit van Purimox® en erkent dat toepassing van Purimox® in de formuleringsmarkt leidt tot een concurrentievoordeel op basis van kwaliteit.

Mevrouw Lata Jain, Executive Director, Purchase bij Akums Drugs and Pharmaceuticals, heeft soortgelijke ervaringen met Purimox®: *'In de ruim twee jaar dat we Purimox® nu gebruiken zijn de opbrengst en de productiviteit significant gestegen. Purimox® is het product van de toekomst.'*

Performance Materials

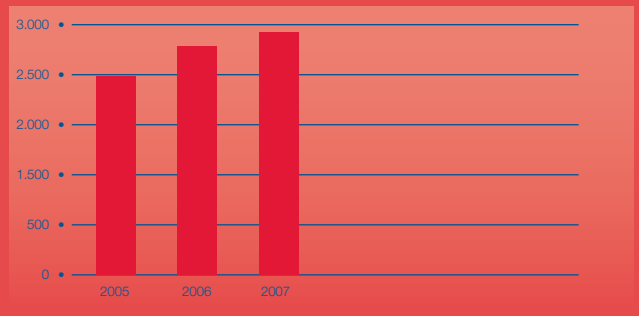
Binnen het cluster Performance Materials zijn de businessgroepen DSM Engineering Plastics (inclusief de businessunit DSM Dyneema), DSM Resins en DSM Elastomers actief. DSM Dyneema is sinds 1 januari 2008 een businessgroep.

x € miljoen	**2007**	2006
Netto-omzet[1]:		
DSM Engineering Plastics (inclusief DSM Dyneema)	1.068	1.005
DSM Resins	1.324	1.258
DSM Elastomers	509	496
Totaal	**2.901**	**2.759**
Bedrijfsresultaat	321	329
Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen	415	429
Investeringen en acquisities	214	126
Geïnvesteerd vermogen ultimo jaar	1.815	1.697
Bedrijfsresultaat in % van het gemiddeld geïnvesteerd vermogen	18,3	19,3
EBITDA in % van de netto-omzet	14,3	15,6
Onderzoek en ontwikkeling	131	115
Personeel ultimo jaar	5.139	4.664

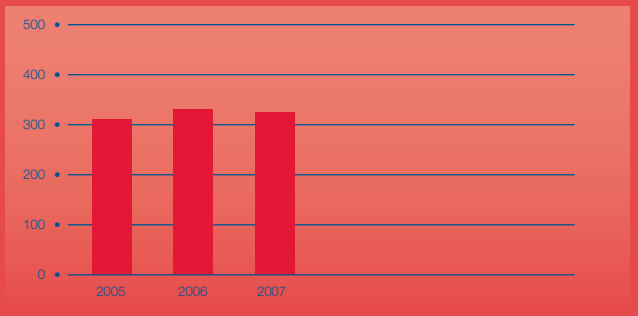
Al deze bedrijfsonderdelen produceren technologisch geavanceerde, hoogwaardige producten die zijn toegesneden op de wensen van de klant. De eindmarkten zijn divers: automobiel- en luchtvaartindustrie, elektrische apparaten en elektronica, sport en vrije tijd, de verf- en coatingindustrie en de bouw.

[1] vóór eliminatie van leveringen aan andere clusters binnen het concern

Leveringen Performance Materials
x € miljoen



Bedrijfsresultaat Performance Materials
x € miljoen



DSM Engineering Plastics

Bevredigend jaar ondanks tijdelijke tegenslagen

Belangrijkste ontwikkelingen

- Verdere volumegroei, maar merkbaar effect van uitval caprolactamfabriek en vertraagde groei automobielindustrie in de Verenigde Staten
- Investeringsprogramma voor verdere groei in China/India volledig op stoom
- Introductie van PA4T, een nieuw hoogwaardig polymeer

Omzet (x € miljoen, inclusief DSM Dyneema)	1.068
Personeel (ultimo jaar, exclusief DSM Dyneema)	1.462

Activiteiten en strategie

DSM Engineering Plastics levert wereldwijd polyamiden (polyamide 6, polyamide 66, polyamide 46), polyesters (PBT, PET, TPE-E), polycarbonaat (PC en PC-blends) en extrudeerbare lijmharsen. Deze materialen vinden vooral hun weg naar technische onderdelen voor de elektronica- en elektrotechnische industrie, de auto-industrie, de metaalverwerkende industrie en de verpakkingsindustrie.

Met een aandeel van zo'n 5% van de wereldmarkt behoort de businessgroep tot de wereldmarktleiders. DSM is wereldmarktleider in de markt voor hittebestendig polyamide. DSM Engineering Plastics heeft fabrieken in Emmen, Geleen, Genk in België, Evansville in de Verenigde Staten, Jiangyin in China en Pune in India.

DSM Engineering Plastics werkt aan verdere versterking van zijn leidende marktpositie in technische kunststoffen met een scherpe focus op hoogwaardige materialen en specialiteiten. Het creëren van waarde voor klanten en voor DSM vormt de kern van het beleid. Op basis van uitgebreide product- en toepassingskennis en uitstekende service weet de businessgroep zich steeds meer te profileren als een waardevolle, oplossingsgerichte partner.

Gang van zaken

De markten voor technische kunststoffen lieten in 2007 wederom groei zien, maar de groei was lager dan verwacht als gevolg van een daling van het consumentenvertrouwen en daarmee de consumentenbestedingen. De automarkt (vooral in de Verenigde Staten) en de elektronicamarkt ondervonden hiervan de gevolgen.

De verkoopvolumes van DSM Engineering Plastics ontwikkelden zich desondanks positief in alle belangrijke markten (elektronica, elektrotechniek, automobielindustrie, verpakkingen, consumentenmarkt en industriële markt). De grondstofprijzen bleven op een hoog niveau en dit zorgde er samen met de ongunstige valutakoersen voor dat de marges onder druk bleven staan.

De gerealiseerde prijsstijgingen waren nog onvoldoende om de marges tot het gewenste niveau te herstellen. Een fabriek voor onze belangrijkste grondstof, caprolactam, kreeg te maken met productie-uitval, waardoor de levering van onze polyamide-6-producten in Europa in de problemen kwam en onze groei beperkt bleef. De omzet groeide met 2%; het bedrijfsresultaat was lager.

Projecten

De bouw van nieuwe fabrieken ging voort. In Jiangyin (China) wordt een nieuwe polymeerfabriek voor Akulon® polyamide 6 gebouwd en in Geleen wordt de tweede fabriek voor Stanyl® polymeer gebouwd. Beide fabrieken zullen volgens plan in 2008 in bedrijf komen.

Er werd besloten tot investering in een nieuwe compounderings-fabriek in Pune (India) ter vervanging van de bestaande fabriek, waarbij tegelijkertijd de productiecapaciteit zal worden uitgebreid om de sterke vraagontwikkeling bij te houden. Deze fabriek komt in 2008 in bedrijf. Ook werd besloten tot de eerste uitbreiding van de in 2006 geopende nieuwe compounderingsfabriek in Jiangyin (China). De capaciteit van deze fabriek zal eind 2008 met 50% worden uitgebreid.

In 2007 maakte DSM bekend dat de onderneming een nieuw hoogwaardig polymeer heeft ontwikkeld: PA4T ⓘ. Verder werd Stanyl® Diablo geïntroduceerd, een innovatieve nieuwe Stanyl®-technologie. Van Stanyl® Diablo gemaakte onderdelen gaan heel lang mee onder extreme omstandigheden waarbij andere materialen desintegreren. Stanyl® Diablo is vooral interessant voor de automobielindustrie, waar het materiaal de brandstofefficiency verhoogt en de CO_2-emissies verlaagt door gewichtsbesparingen op basis van metaalvervanging.

DSM Dyneema

Wederom een jaar van solide groei

Belangrijkste ontwikkelingen

- Sterke groei zet wereldwijd door
- Verdere uitbreiding productiecapaciteit in de Verenigde Staten
- Inbreng nieuwe technologie door overname van Pamako Engineering AG

Omzet	wordt vanaf 1 januari 2008 gerapporteerd
Personeel (ultimo jaar)	606

Activiteiten en strategie

Dyneema® (polyetheenvezel met een hoge modulus), op gewichtsbasis de sterkste vezel ter wereld, is uitgevonden en ontwikkeld door DSM en is een belangrijk onderdeel van touwen,

kabels en netten in de visserijsector, de scheepvaart en de offshore-industrie. Dyneema®, wordt ook gebruikt in veiligheidshandschoenen voor de metaalbewerkingsindustrie en fijne garens voor toepassing in sportartikelen en in de medische sector. Daarnaast wordt het gebruikt in kogelwerende bepantsering en kleding voor leger en politie. Dyneema® wordt vervaardigd in fabrieken in Heerlen en in Greenville in de Amerikaanse staat North Carolina. DSM Dyneema is tevens partner in een joint venture in Japan voor de vervaardiging van polyetheen met een hoge modulus (HMPE).

DSM Dyneema breidt wereldwijd uit in geselecteerde markten met hoge marges en een hoog rendement en blijft veel aandacht schenken aan de verdere ontwikkeling van ultrasterke polyetheenvezel en UD-technologie (*unidirectional sheet*).

Gang van zaken

DSM Dyneema beleefde in 2007 wederom een goed jaar. Alle markten voor Dyneema®-producten vertoonden groei, en in alle geografische regio's steeg de omzet. Vooral in Noord-Amerika en Azië nam de omzet sterk toe. De totale omzet steeg met 22%. DSM Dyneema boekte een hoger bedrijfsresultaat dan in 2006 dankzij hogere volumes.

Tussen 1998 en 2007 is het verkoopvolume van Dyneema® meer dan verviervoudigd. De businessunit groeide duidelijk sneller dan al zijn rechtstreekse concurrenten. De vraag naar lichte, sterke en gemakkelijk te gebruiken materialen blijft sterk groeien. Diverse maatschappelijke en economische ontwikkelingen spelen daarbij een rol. Voorbeelden daarvan zijn het algemeen verhoogde veiligheidsbewustzijn in de productie-industrie, de groeiende vraag naar persoonlijke veiligheidsproducten, de stijgende behoefte binnen de scheepvaart aan gemakkelijk hanteerbare, duurzame materialen en de toegenomen vrije tijd en welvaart.

De productiecapaciteit voor Dyneema® voor de Amerikaanse markt voor levensbeschermende producten is in 2007 met nog eens 25% uitgebreid. Door extra capaciteit toe te voegen op de in hoge mate geïntegreerde locatie in Greenville kan DSM blijven voldoen aan de groeiende vraag naar zijn producten en onderstreept de onderneming haar sterke betrokkenheid bij de ontwikkeling van de Amerikaanse markt op de lange termijn. DSM heeft ook besloten te investeren in een nieuw technical service center op de locatie in Stanley, North Carolina (VS). Investeringen in verdere groei van Dyneema® vezel- en UD-materialen helpen DSM om zijn positie als wereldmarktleider te handhaven.

Met de acquisitie van Pamako Engineering AG in Zürich (Zwitserland) in maart verkreeg DSM nieuwe technologie voor de vervaardiging van producten op basis van UHMWPE (ultrahoogmoleculair polyetheen). Deze nieuwe technologie vormt een aanvulling op de bestaande activiteiten op het gebied van Dyneema®-vezel en Dyneema® UD.

Projecten

In 2007 werden diverse nieuwe producten op de markt gebracht. Het nieuwe Dyneema® HB50 vormt een superieure oplossing voor *inserts* op louter vezelbasis die worden toegepast in harde ballistische pantserproducten. Het nieuwe Dyneema® HB51, ontworpen voor en vervaardigd in de Amerikaanse markt, is het beste materiaal dat beschikbaar is voor de beschermende laag die in een hybride constructie achter de voorkant van het lichaamspantser wordt aangebracht. Beide nieuwe materialen bieden de ideale combinatie van een verbeterd beschermingsniveau en het gemak dat gepaard gaat met een licht gewicht.

In de Verenigde Staten werden ook nieuwe *spun yarn* handschoenen met Dyneema® geïntroduceerd. Hiermee krijgen we toegang tot een belangrijke nieuwe markt voor beschermende handschoenen. Handschoenen met Dyneema® bieden bescherming tegen allerlei mechanische verwondingen en snijwonden. Ze voelen zachter aan dan katoen, zorgen voor een betere luchtcirculatie en hebben een hoge slijtvastheid en chemische bestendigheid, ook na herhaald wassen.

In de medische sector tonen in 2007 uitgevoerde onafhankelijke studies aan dat Dyneema Purity®, een hoogwaardige *specialty*-polyetheenvezel die DSM Dyneema specifiek voor medische toepassingen heeft ontwikkeld, bij toepassing in orthopedisch hechtdraad een gunstiger invloed heeft op de vorming van weefsel dan het traditioneel in orthopedisch hechtdraad gebruikte polyester. Dat is goed nieuws voor orthopedische chirurgen, want snelle genezing van het weefsel rondom de hechtdraad is een van hun belangrijkste aandachtpunten bij toepassing van niet-afbreekbaar synthetisch hechtdraad.

Alle zeiljachten die in 2007 meededen aan de prestigieuze America's Cup race, inclusief die van de winnaar, het team van Alinghi, waren uitgerust met *state-of-the-art* lopend want gemaakt van Dyneema®. Voordelen daarvan zijn onder andere lagere rek en aanzienlijke gewichtsbesparingen.

De DSM-locatie in Greenville (North Carolina, Verenigde Staten), die door zowel DSM Pharmaceuticals, Inc. als DSM Dyneema wordt gebruikt, werd uitgeroepen tot *Industry of the Year* door de bevolking van Pitt County, de regio waar deze locatie is gesitueerd. Deze titel wordt toegekend aan een fabrikant of distributeur met grote verdiensten voor de plaatselijke gemeenschap.

DSM Resins

Innovatieprogramma leidt tot succesvolle productintroducties

Belangrijkste ontwikkelingen

- Sterke autonome omzetgroei in 2007
- Uitbreiding DSM NeoResins+ in Meppen (Duitsland) afgerond, nieuwe uitbreidingen aangekondigd in Waalwijk en Shunde (China)
- Erkenning voor innovatieve kracht: twee prestigieuze prijzen

Omzet (x € miljoen)	1.324
Personeel (ultimo jaar)	2.524

Activiteiten en strategie

DSM Resins maakt en verkoopt hoogwaardige harsen voor een breed scala aan toepassingen voor dagelijks gebruik. Door zich te richten op milieuvriendelijke oplossingen met toegevoegde waarde weet DSM Resins vele groeikansen te benutten via marktgedreven innovatie-inspanningen.

DSM Resins bestaat uit vier businessunits: DSM Powder Coating Resins, DSM NeoResins+, DSM Desotech en DSM Composite Resins.

Gang van zaken

In 2007 boekten alle vier de businessunits van DSM Resins verdere vooruitgang en werd er een breed assortiment innovatieve nieuwe producten geïntroduceerd. Deze producten zullen de businessgroep helpen om de beoogde omzetgroei met dubbele cijfers in aanloop naar 2010 te realiseren.

De stijging van de omzet van DSM Resins in 2007 was grotendeels toe te schrijven aan hogere volumes. De meeste fabrieken draaiden het hele jaar op volledige of bijna volledige capaciteit, waardoor de behoefte aan capaciteitsuitbreiding toenam. DSM Resins investeert sterk in marktgedreven innovatie door nieuwe technologieën en producten te ontwikkelen voor bestaande en nieuwe toepassingen.

Succesvolle prijsbeheersing in combinatie met nieuwe, door innovatie verkregen producten, uitbreiding in opkomende economieën en sterke aandacht voor *operational excellence* zullen de basis vormen voor de algehele rendementsverbetering van DSM Resins in de komende jaren.

Er zijn in de markt ontwikkelingen aan de gang die vragen om milieuvriendelijke systemen. Strengere wetgeving en de behoefte van klanten aan verbeterde duurzaamheid, lager gewicht, gebruiksgemak en lagere systeemkosten spelen daarbij een rol.

De innovatie-inspanningen van DSM Resins zijn gericht op oplossingen die tot lagere emissies en energiebesparingen leiden. Vervanging van metaal door lichtgewicht composietharsen kan significante besparingen opleveren. Bovendien dragen

Dyneema®

Na een succesvolle proef op zee gedurende acht maanden heeft COSCO Dalian, een dochteronderneming van China Ocean Shipping Company, gekozen voor afmeerkabels van Dyneema® vezel voor zijn nieuwste Very Large Crude Carrier (VLCC). Uit de proef van COSCO Dalian bleek dat met kabels van Dyneema® de afmeertijd kan worden gehalveerd vergeleken met kabels uit staaldraad, terwijl tegelijkertijd de veiligheid van de bemanning aanzienlijk is verbeterd. DSM Dyneema werkte gedurende de proef op zee nauw samen met COSCO Dalian om de prestaties van de nieuwe kabels te documenteren

Zhao Jinwen, General Manager Technical Department COSCO Dalian, gaf als commentaar: *'Bij COSCO zijn we constant op zoek naar nieuwe manieren om de veiligheid en efficiency van onze activiteiten te verbeteren, en daarom hebben we de kabels met Dyneema® uitgeprobeerd. We waren zeer onder de indruk van de resultaten. De afmeerkabels zijn lichter en gemakkelijker te hanteren voor de bemanning van het schip, waardoor er minder kans op verwondingen is en het afmeerproces sneller verloopt. We hebben de afmeertijd sterk kunnen reduceren, waardoor onze havenkosten zijn gedaald en onze schepen sneller terug zijn. We zien uit naar de ingebruikneming van de Cospearl Lake en de vele voordelen die de Dyneema® technologie voor dit schip zal hebben.'*

watergedragen verf- en coatingharsen door hun lagere emissies en superieure kwaliteit bij aan een duurzamere wereld.

De focus bij innovatie komt vooral te liggen op vervanging van metaal en beton door composietharsen en op technologieën voor emissievrije, watergedragen harsen en poedercoatingharsen.

DSM Resins streeft naar een extra omzet van ongeveer €250 miljoen uit innovatie in 2010. In dat jaar zal 20% van de harsenportfolio gebaseerd zijn op nieuwe producten. Tegelijkertijd zal de bestaande productportfolio verjongd worden.

De innovatieve kracht van DSM Resins kreeg in 2007 erkenning door de toekenning van twee prestigieuze innovatieprijzen. Tijdens de Europese Materialica-beurs ontving DSM Composite Resins de Design and Technology Award voor Turane™ ⓘ als het beste innovatieve materiaal. Met Turane™ won DSM Composite Resins tevens de tijdens de International China Composites Expo uitgereikte JEC Innovation Award voor de beste innovatie in composietharsen. Turane™ werd toegepast in de carrosserie van de lichtgewicht Nuna4, de winnaar van de Panasonic World Solar Challenge voor voertuigen op zonne-energie.

In 2007 deden zich geen tekorten aan grondstoffen voor, zoals dat het geval was met isoftaalzuur in 2006. DSM Resins behaalde zijn doelstelling om in 2007 sterke autonome omzetgroei te realiseren met een licht hoger bedrijfsresultaat. Dit was het nettoeffect van hogere verkoopvolumes, hogere marges en hogere vaste kosten.

Projecten

In 2007 introduceerde DSM NeoResins+ Neocryl®, een watergedragen hars die wordt gebruikt in buitenverven voor raamkozijnen. Dit product heeft niet alleen verlaagde emissies, maar is ook reukloos en droogt veel sneller. DSM NeoResins+ introduceerde tevens NeoRad® ⓘ.

DSM Desotech's dochteronderneming Somos lanceerde een *NanoTool* voor gebruik in onderdelen van windtunneltests voor optimalisering van de aerodynamische eigenschappen van Formule-1 raceauto's.

DSM Powder Coatings introduceerde HiTone™ ⓘ, een hybride polyesterhars met verbeterde pigmentaffiniteit die het mogelijk maakt om witte en lichte poedercoatings samen te stellen die ook in dunne lagen dekkend zijn.

In Dronten is de eerste brug ter wereld geïnstalleerd die volledig uit composietmateriaal bestaat. Deze met producten van DSM Composite Resins gemaakte brug is sterker dan een betonnen brug, maar is twaalf keer zo licht. De installatietijd is 15 minuten, terwijl dat voor een conventionele betonnen brug een tot twee dagen is.

In 2007 boekte DSM NeoResins+ verdere vooruitgang met de in 2006 aangekondigde sluiting van de productielocatie in Landskrona (Zweden). De locatie moest worden gesloten vanwege de verminderde vraag naar oplosmiddelgedragen coatingsystemen op basis van alkydharsen als gevolg van nieuwe bepalingen in de Europese Unie.

DSM NeoResins+ voltooide de bouw van een nieuwe fabriek voor watergedragen harsen in Meppen (Duitsland). Verder maakte de onderneming bekend dat er €30 miljoen zal worden geïnvesteerd in de bouw van een nieuwe fabriek voor watergedragen emulsieharsen in Waalwijk, die in 2008 in bedrijf zal worden genomen.

Tegelijkertijd boekt DSM Resins verdere vooruitgang in China met het in bedrijf nemen van een nieuwe fabriek voor Neoxil® *sizings* en *binders* in Xinghuo.

DSM Elastomers

Hogere verkoopvolumes wegen ruimschoots op tegen hogere kosten

Belangrijkste ontwikkelingen

- Sterke ontwikkeling van wereldwijde activiteiten
- Innovatieve Keltan ACE™ productietechnologie aangekondigd
- Wereldwijde *branding*-campagne van start

Omzet (x € miljoen)	509
Personeel (ultimo jaar)	547

Activiteiten en strategie

DSM Elastomers produceert synthetische rubbers (EPDM) die onder meer worden gebruikt in auto's en andere transportmiddelen, witgoedapparatuur, diverse industriële producten, bouwmaterialen en als toevoeging voor motorolie. De businessgroep behoort tot de wereldmarktleiders in EPDM-rubber met een marktaandeel van 20%. DSM Elastomers heeft fabrieken in Geleen en Triunfo (Brazilië). DSM Elastomers richt zich op handhaving van zijn positie als wereldmarktleider in EPDM door voortdurend zijn productportfolio te vernieuwen en de lagekostenpositie van de fabrieken in Geleen en Triunfo te handhaven.

DSM Thermoplastic Elastomers is de tweede producent van TPV's (volledig gevulkaniseerde thermoplastische elastomeren op EPDM-basis) in de wereld. Deze TPV's worden gebruikt in een breed scala aan toepassingen, zoals auto's, consumentenproducten, elektrotechniek, de

voedingsmiddelenindustrie, de bouwsector, de medische sector en de industrie in het algemeen. DSM Thermoplastic Elastomers beschikt over fabrieken in Genk (België) en Leominster (Massachusetts, VS). Het hoofdkantoor van de wereldwijde organisatie is gevestigd in Leominster. De strategie van DSM Thermoplastic Elastomers is gericht op maximale groei van TPV's als vervanging voor thermohardend rubber en PVC door middel van de ontwikkeling van nieuwe, geavanceerde technologie-oplossingen.

Gang van zaken

Er was bij DSM Elastomers wereldwijd sterke vraag naar EPDM in heel 2007. In de opkomende economieën bleef de vraag een gezonde groei vertonen, vooral door de stijgende vraag in de automobielindustrie. De vraag in Noord-Amerika had nog steeds te lijden onder de herstructurering van de automobielindustrie en de toeleveranciers van deze industrie. Bovendien kampt de bouwsector met de effecten van het instorten van de huizenmarkt.

In 2007 ontwikkelde DSM Elastomers zich goed in alle regio's, in het bijzonder in Azië en Zuid-Amerika. De grondstofprijzen bleven stijgen, vooral tegen het eind van het jaar. De onderneming slaagde er niet in zijn marges geheel veilig te stellen door deze kostenstijgingen door te berekenen aan de markt. De aanhoudende verzwakking van de Amerikaanse dollar zorgde voor druk op zowel prijzen als marges.

Bij DSM Thermoplastic Elastomers was de omzetgroei in 2007 hoger dan verwacht, waardoor er tekorten aan TPV ontstonden. In de loop van het jaar werd de capaciteit uitgebreid, zodat de onderneming de aanhoudende groei van TPV op kan vangen totdat eind 2008 een nieuwe fabriek in bedrijf komt. De stijging van de grondstofkosten werd gecompenseerd door verhoging van de verkoopprijzen. In 2007 ontwikkelde DSM Thermoplastic Elastomers een nieuwe generatie Sarlink®-typen met lage hardheid.

De omzet van de businessgroep steeg in 2007 met 3%; het bedrijfsresultaat was licht hoger.

Projecten

DSM Elastomers boekte aanzienlijke vooruitgang met de ontwikkeling van de Advanced Catalysis Elastomers (ACE™) technologie. Eind 2008 zal worden begonnen met de commerciële productie van de eerste reeks innovatieve producten op basis van deze technologie.

In aansluiting op de trends in belangrijke industriële markten (de automobielmarkt en de bouwsector) zal DSM Elastomers in 2008 diverse nieuwe, op eigen technologie gebaseerde producten op de markt brengen om zijn wereldwijde marktpositie verder uit te breiden en te versterken.

Eind 2007 werd een nieuwe reactieve extrusielijn in gebruik genomen. Deze lijn zal vooral gebruikt worden voor de productie van *specialty*-elastomeren.

DSM Powder Coating Resins

DSM Powder Coating Resins is wereldmarktleider op het gebied van polyesterharsen die worden gebruikt bij de productie van oplosmiddelvrije poedercoatings. Deze coatings hebben zich bewezen als technisch sterke producten die bovendien economisch aantrekkelijk en milieuvriendelijk zijn. *'Wij geloven sterk in de toekomst van de poedercoatingindustrie, want deze producten bieden duidelijke voordelen: ze zijn ecologisch verantwoord, kosteneffectief en energiebesparend en bovendien presteren ze buitengewoon goed'*, zegt Rob Molenaar, directeur van de Business Unit Powder Coatings bij Akzo Nobel. *'Poedercoatings hebben zich enorm ontwikkeld sinds ze in de jaren '60 werden geïntroduceerd, en gezien de innovatie-drive in de industrie verwachten we dat poedercoatings hun opmars zullen voortzetten.'*

Overzicht van de activiteiten

Industrial Chemicals

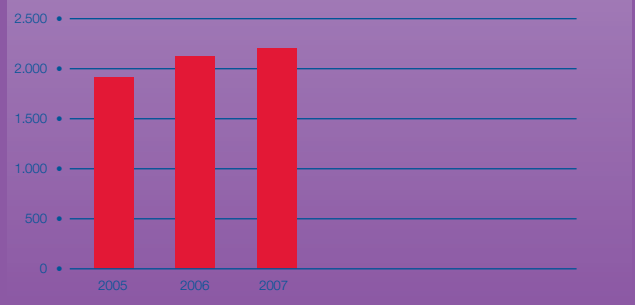
De businessgroepen DSM Fibre Intermediates, DSM Melamine, DSM Agro en DSM Energy vormen het cluster Industrial Chemicals

x € miljoen	**2007**	2006
Netto-omzet[1]:		
DSM Fibre Intermediates (inclusief DSM Acrylonitrile)	1.475	1.429
DSM Melamine	222	215
DSM Agro	472	403
DSM Energy	81	88
Totaal	**2.205**	**2.135**
Bedrijfsresultaat	225	196
Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen	292	269
Investeringen en acquisities	90	68
Geïnvesteerd vermogen ultimo jaar	714	745
Bedrijfsresultaat in % van het gemiddeld geïnvesteerd vermogen	30,8	26,6
EBITDA in % van de netto-omzet	15,1	14,4
Onderzoek en ontwikkeling	23	21
Personeel ultimo jaar	2.134	2.183

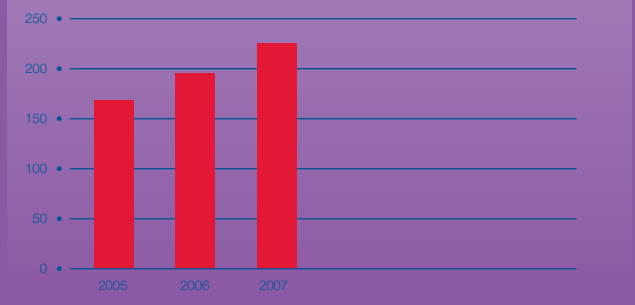
[1] vóór eliminatie van leveringen aan andere clusters binnen het concern

DSM Fibre Intermediates, DSM Melamine, DSM Agro produceren chemische producten in grootschalige, kapitaal-intensieve fabrieken. Een sterke klantenrelatie, vaak voor de lange termijn, een scherp kostenbewustzijn en zorgvuldige planning van capaciteitsuitbreidingen zijn belangrijke kenmerken van deze businessgroepen, die met fabrieken in Nederland, Azië en de Verenigde Staten wereldwijd opereren.

Leveringen Industrial Chemicals
x € miljoen



Bedrijfsresultaat Industrial Chemicals
x € miljoen



Met caprolactam en melamine behoort DSM qua omzet en technologie tot de leidende ondernemingen in de wereld. Onze acrylonitril businessunit is een belangrijke speler in Europa. DSM Agro, producent van kunstmest, is actief in Noordwest-Europa. DSM Energy heeft kleine, maar uitstekend renderende deelnemingen in diverse olie- en gasvelden op het Nederlandse deel van het Continentaal Plat.

DSM Fibre Intermediates

Solide resultaten voor caprolactam en acrylonitril

Belangrijkste ontwikkelingen

- Sterke vraag naar caprolactam en acrylonitril
- Hogere acrylonitrilprijzen in lijn met grondstofkosten
- *Debottlenecking* van acrylonitrilfabriek met succes uitgevoerd

Omzet (x € miljoen)	1.475
Personeel (ultimo jaar)	1.421

Activiteiten en strategie

DSM Fibre Intermediates produceert caprolactam en acrylonitril, grondstoffen voor synthetische vezels en kunststoffen.

Caprolactam is de grondstof voor polyamide 6, een veelzijdig materiaal dat in vezelvorm wordt gebruikt in sport- en vrijetijdskleding, tapijten en autobanden. Het materiaal wordt steeds meer gebruikt als hoogwaardig constructiemateriaal in bijvoorbeeld de elektronica- en automobielindustrie en in verpakkingsmaterialen.

Polyamide 6 heeft de volwassen fase van zijn levenscyclus bereikt, de fase waarin marktvraag en verkoopprijzen sterk worden beïnvloed door economische cycli. Het ondervindt concurrentie van andere materialen, zoals polyamide 66, polyester en polypropeen. Met caprolactamfabrieken in Nederland, de Verenigde Staten en China is DSM Fibre Intermediates de grootste *merchant*-producent ter wereld; het marktaandeel bedraagt 20%. Daarnaast produceert de businessgroep ongeveer 1,2 miljoen ton kunstmest (ammoniumsulfaat) per jaar als nevenproduct.

Acrylonitril is een basismateriaal voor textielvezels, ABS-kunststoffen, latex en waterzuiveringsmiddelen. DSM's jaarlijkse productiecapaciteit bedraagt 260.000 ton. Bovendien produceert DSM Fibre Intermediates per jaar zo'n 25.000 ton natriumcyanide dat wordt gebruikt in schoonmaakmiddelen en voor het synthetiseren van vitaminen. In de Europese *merchant*-markt is DSM met een marktaandeel van 25% een belangrijke speler.

Procestechnologische expertise, betrouwbaarheid en service zijn onderscheidende kenmerken van DSM Fibre Intermediates. Voor caprolactam wil de businessgroep zijn positie als wereldmarktleider op het gebied van productiekosten en technologie uitbuiten en tegelijkertijd groeien in China, naast verdere versterking van de activiteiten in Europa en Noord-Amerika in nauwe samenwerking met DSM Engineering Plastics, waarvoor caprolactam een belangrijke grondstof is. Voor acrylonitril wil de businessgroep zijn productieactiviteiten in Geleen versterken.

Gang van zaken

Wereldwijd was er sterke vraag naar caprolactam maar als gevolg van geplande en ongeplande fabrieksstops was de groei van de verkoopvolumes in 2007 bij DSM Fibre Intermediates beperkt vergeleken met 2006. De prijzen lagen gemiddeld op hetzelfde niveau als in 2006 omdat de vraag ondanks de hoge grondstofprijzen op een goed niveau lag. De prijzen van energiegerelateerde grondstoffen zoals ammoniak bleven instabiel en hoog vergeleken met de niveaus in het verleden, maar liepen vergeleken met 2006 iets terug. Over het geheel genomen lieten de caprolactamactiviteiten een goed resultaat zien.

De vraag naar acrylonitril was vergelijkbaar met die in 2006. De aanhoudende stijging van de grondstofprijzen, vooral voor propeen, kon worden opgevangen met hogere verkoopprijzen. De businessgroep volgde de in 2006 uitgestippelde koers en wist het jaar 2007 met een solide resultaat af te sluiten. De omzet steeg met 3%; ook het bedrijfsresultaat lag hoger, dankzij hogere marges.

Projecten

Door de capaciteit van de caprolactamfabriek in Nanjing (China) tot 140.000 ton per jaar uit te breiden op basis van DSM's HPO$^{Plus®}$ technologie is DSM de grootste leverancier geworden in de snelgroeiende Chinese markt. Er worden momenteel plannen gemaakt voor een verdere uitbreiding tot meer dan 200.000 ton per jaar om deze marktgroei te ondersteunen. De capaciteit van de acrylonitrilfabriek in Geleen is met 25.000 ton per jaar uitgebreid tot 260.000 ton per jaar.

Specifieke maatregelen hebben ertoe geleid dat de CZV-lozingen (Chemisch Zuurstof Verbruik) in Nanjing aanzienlijk zijn teruggebracht. Er zijn voor 2008 investeringen gepland om DNCC in China aan de hoogste normen te laten voldoen. In de Verenigde Staten zijn de laatste jaren aanzienlijke energiebesparingen gerealiseerd. De haalbaarheid van verdere projecten voor verlaging van het energieverbruik en voor een beter gebruik van grondstoffen wordt geëvalueerd. In Europa zal de betrouwbaarheid en integriteit van de caprolactamfabriek worden verbeterd door een reeks investeringen in het kader van een project ter verlenging van de levensduur. In de acrylonitrilfabriek is het grondstof- en energieverbruik verminderd dankzij de onlangs uitgevoerde vervanging van de katalysator en een *debottlenecking* van de fabriek.

Overzicht van de activiteiten

DSM Melamine

Fors beter bedrijfsresultaat

Belangrijkste ontwikkelingen

- Wereldwijde vraag en aanbod beter in evenwicht
- Prijzen van concurrerende exporten uit China gestegen
- Marges herstellen zich maar zijn nog niet bevredigend

Omzet (x € miljoen)	222
Personeel (ultimo jaar)	281

Activiteiten en strategie

Plaatmateriaal en laminaat op houtbasis voor meubels en vloeren vormen de belangrijkste toepassingen van melamine. Het product wordt verder ook gebruikt in autolakken, duurzaam kunststof serviesgoed en vlamvertragers. De vraag wordt gedreven door het groeiende aantal consumenten in opkomende economieën, vooral in China.

Melamine wordt gebruikt in impregneer- en lijmharsen in de houtverwerkende industrie. Het materiaal maakt producten op houtbasis krasvaster en beter bestand tegen vocht en warmte. Op basis van snelgroeiend hout kunnen in combinatie met melamine hoogwaardige panelen worden geproduceerd als alternatief voor hardhout. Het gebruik van melamine wordt gestimuleerd door de toenemende schaarste van hardhout, terwijl ook de aanscherping van de wettelijke eisen ten aanzien van de emissie van formaldehyde naar verwachting positieve gevolgen zal hebben.

De markt voor melamine groeit met gemiddeld 4% per jaar. In China worden verscheidene kleinschalige nieuwe fabrieken gebouwd. De totale capaciteit in China is nog steeds groter dan de lokale vraag. Daarnaast worden in de komende jaren nieuwe fabrieken op wereldschaal gebouwd in gebieden waar de prijs van aardgas laag is.

Met een marktaandeel van bijna 20% is DSM Melamine de wereldmarktleider. Op basis van hoogwaardige technische ondersteuning en een dito logistieke infrastructuur is de businessgroep in staat klanten wereldwijd te bedienen.

DSM Melamine heeft fabrieken in Geleen en Bontang (Indonesië). De fabriek in Bontang maakt deel uit van een joint venture met P.T. Pupuk Kalimantan Timur en P.T. Barito Pacific Lumber Company.

Gang van zaken

De omzet steeg in 2007 met 3%; het bedrijfsresultaat steeg fors. De marges lieten een significante verbetering zien in 2007, voornamelijk door de stijging van de verkoopprijzen in de tweede helft van het jaar. De sinds 2004 ongunstige verhouding tussen vraag en aanbod veranderde ten goede in 2007. De prijzen van uit China geëxporteerd materiaal stegen sterk in de loop van het jaar als gevolg van een verandering in de Chinese BTW-wetgeving, de hogere transportkosten en een onvoorziene vermindering van de productiecapaciteit.

In de Verenigde Staten slaagden we erin onze marktpositie te handhaven op basis van geïmporteerd materiaal. De productie in de fabriek van de DSM Kaltim Melamine joint venture in Indonesië had te lijden van het feit dat een aantal met deze fabriek verbonden installaties op dezelfde locatie slechts een beperkte periode in bedrijf waren. Het productieniveau in Geleen lag boven dat van het vorige jaar.

Projecten

DSM Melamine streeft naar consolidatie van zijn leidende positie en naar rendementsverbetering. In China is het streven gericht op een positie in het bovenste deel van de markt op basis van lokaal ingekochte producten. Om dit te realiseren werkt DSM Melamine aan de oprichting van een 49/51 joint venture met Shangxi Fengxi Fertilizers.

DSM zet samen met de klanten zijn inspanningen op het gebied van innovatie voort om de markt verder te laten groeien. Voorbeelden hiervan zijn kostenverlagingen in de hele waardeketen, benutting van het feit dat harsen op melaminebasis gemakkelijker te hanteren zijn dan concurrerende lijmsystemen op basis van fenol of isocyanaten, en toepassing van alternatieve vezels voor panelen.

DSM Agro

Vraag bepaald door hogere graanprijzen

Belangrijkste ontwikkelingen

- Vraagherstel voor stikstofkunstmest in Noordwest-Europa, ondersteund door hogere productie van gewassen voor bio-energie
- Fabrieken gemoderniseerd om broeikasgas-emissies met 80% te verlagen
- Forse verbetering van financieel resultaat

Omzet (x € miljoen)	427
Personeel (ultimo jaar)	427

Activiteiten en strategie

DSM Agro is gespecialiseerd in de levering van producten en diensten voor verantwoorde bemesting. De onderneming produceert en verkoopt stikstofhoudende minerale kunstmeststoffen en industriële producten, vooral voor de Noordwest-Europese markt. DSM Agro heeft productielocaties in Geleen en IJmuiden. Per jaar produceert en verkoopt de onderneming ongeveer 2,4 miljoen ton kunstmeststoffen. DSM Agro vervaardigt verder ook producten die door andere businessgroepen van DSM als grondstoffen worden gebruikt.

Gang van zaken

DSM Agro profiteerde van de verandering van het marktsentiment in de loop van het jaar. De Noordwest-Europese markt werd positief beïnvloed door een sterke wereldmarkt. De wereldwijd stijgende vraag naar voedingsmiddelen en diervoeders die het gevolg was van positieve economische ontwikkelingen in de grotere nieuwe economieën in Azië leidde tot een aanzienlijke stijging van de graanprijzen in de wereld en daarmee tot een grotere vraag naar kunstmest.

Deze ontwikkeling werd nog versterkt door de groeiende trend naar biobrandstoffen, en dit had op zijn beurt een gunstig effect op de internationale kunstmestprijzen. Als gevolg hiervan verbeterde het bedrijfsresultaat van DSM Agro in vergelijking met voorgaande jaren. De omzet steeg met 6%.

Projecten

Eind 2007 werden de salpeterzuurfabrieken in Geleen en IJmuiden zodanig aangepast dat de uitstoot van broeikasgassen significant werd teruggebracht.

DSM Agro is niet alleen ISO 9001-gecertificeerd maar is ook lid van EFMA (European Fertilizer Manufacturers Association) en voldoet aan de eisen ten aanzien van Product Stewardship van deze organisatie.

De bedoeling van het Product Stewardship-programma is te garanderen dat verwerking, productie, *handling*, opslag, distributie en gebruik van kunstmeststoffen en hun grondstoffen, toevoegingen en tussenproducten geen gevaar opleveren voor de gezondheid, de bedrijfsveiligheid, de openbare veiligheid en het milieu. Dit houdt ook in dat aan de klanten voedingsstoffen voor planten worden geleverd die voldoen aan de maatschappelijke eisen ten aanzien van veilige productie van voeding voor mens en dier.

DSM Agro bevordert goede landbouwpraktijken door landbouwers te stimuleren om op het juiste moment de juiste hoeveelheden meststoffen van de vereiste kwaliteit toe te passen en daarbij gebruik te maken van goed afgestelde kunstmeststrooiers. DSM Agro levert zijn klanten daartoe niet alleen meststoffen van hoge kwaliteit maar ondersteunt hen ook bij het op verantwoorde wijze gebruiken van deze producten.

DSM Energy

Bedrijfsresultaat wederom op hoog niveau

Belangrijkste ontwikkelingen

- Betere resultaten dan verwacht
- Nieuw veld (G14-C) in productie genomen

Omzet (x € miljoen)	81
Personeel (ultimo jaar)	5

Activiteiten en strategie

DSM Energy neemt deel aan de opsporing en winning van aardolie en aardgas op het Nederlandse deel van het Continentaal Plat. De businessgroep is ook betrokken bij het transport van olie en gas via eigen pijpleidingen. DSM heeft belangen tot 25% in olie en gas joint ventures in de vorm van een niet-operationele deelneming en belangen tot 40% in pijpleidingsystemen. Aan het eind van het verslagjaar had de businessgroep een belang in twintig producerende olie- en gasvelden en nam zij deel aan de ontwikkeling van twee gasvelden. Al deze velden maken deel uit van vijftien winningsvergunningen. De strategische missie van DSM Energy is het maximaliseren van de cashflow door het minimaliseren van kosten en het maximaliseren van de productie onder de bestaande vergunningen.

Gang van zaken

Aan het eind van het jaar traden er zeer grote prijsstijgingen op in de oliemarkt. Over het hele jaar genomen was de prijs hoger dan in 2006. Door een zeer zachte winter was de marktprijs voor aardgas lager dan in het voorgaande jaar. Desondanks lag het bedrijfsresultaat van de businessgroep op een hoog niveau, hoewel lager dan in 2006.

In 2007 vond een exploratieboring plaats in offshore blok Q1 als vervolg op de ontdekking van gas in blok Q1-B. Helaas werd geen gas aangetroffen. Aan het eind van het jaar was men nog bezig met een boring in blok F17-S1. Het onderzoek naar een mogelijke exploratieput in het veld Horizon West is bijna afgerond en er zijn boringen gepland voor 2008. Het ontwikkelingsproject G14-C is met succes uitgevoerd: medio november 2007 werd het eerste gas geproduceerd. Twee andere ontwikkelingsprojecten, in de velden A12a en M7-A, worden momenteel uitgevoerd en zullen naar verwachting respectievelijk begin en eind 2008 het eerste gas opleveren.

De totale productie van de businessgroep was in 2007 met 1,9 miljoen vaten olie-equivalent iets lager dan in 2006. De resterende reserves aan het eind van het jaar bedroegen ongeveer 8,1 miljoen vaten olie-equivalent, waarvan 7,4 miljoen in de producerende velden.

Projecten

In de loop van 2007 werden met ondersteuning van DSM Energy drie masterscripties over steenkoolontwikkeling afgerond. Samen met de RWTH Aken (Duitsland) en de TU Delft is een onderzoek gestart naar technologie voor het opslaan van CO_2 in steenkoollagen.

DSM Energy was een van de oprichters van de stichting DAP (Delft Aardwarmte Project), die putten gaat boren om warm water te produceren waarmee in de energiebehoefte van de gehele campus van de TU Delft kan worden voorzien.

Overzicht van de activiteiten

Other activities

Other activities omvat verschillende activiteiten en bedrijven die niet in de vier bedrijfsclusters zijn ondergebracht.

x € miljoen	**2007**	2006
Netto-omzet[1]	455	422
Bedrijfsresultaat	(80)	(69)
Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen	(39)	(33)
Investeringen en acquisities	54	48
Personeel ultimo jaar	3.126	2.860

[1] vóór eliminatie van leveringen aan andere clusters binnen het concern

Het gaat daarbij om zowel bedrijfsactiviteiten als services en daarnaast zijn in *Other activities* een aantal *cost centers* ondergebracht die niet logischerwijs aan de clusters zijn toe te wijzen. *Other activities* omvat het DSM Innovation Center, DSM Venturing, Noordgastransport en voorts activiteiten zoals DSM Industrial Services, DSM Insurances en een deel van de kosten van concernactiviteiten en in de toekomst te desinvesteren of te reduceren niet-kernactiviteiten. Vanwege de aard van deze activiteiten kan de omvang ervan variëren. Hun bedrijfsresultaat is meestal negatief.

DSM Innovation Center
Het DSM Innovation Center is opgezet in het kader van de *Vision 2010*-strategie om DSM om te vormen tot een intrinsiek innovatieve organisatie. Voor zover de kosten van het DSM Innovation Center niet rechtstreeks aan clusters kunnen worden toegerekend, worden deze verantwoord onder *Other activities*. Een uitgebreide beschrijving van de activiteiten van het DSM Innovation Center wordt gegeven in het hoofdstuk over innovatie op pagina 25. Als gevolg van de structurele toename van de innovatie-inspanningen in het DSM Innovation Center zelf en in de *Emerging Business Areas* stegen de kosten van het Innovation Center, hetgeen het bedrijfsresultaat van *Other activities* negatief beïnvloedde.

DSM Venturing
DSM Venturing neemt deel in externe startende bedrijven of fondsen en is voortdurend op zoek naar mogelijkheden om te investeren in innovatieve activiteiten of technologieën op het gebied van *Life Sciences* en *Materials Sciences*. DSM Venturing speelt een belangrijke rol in het open innovatiebeleid van DSM en investeert in activiteiten die directe of mogelijke relevantie hebben voor DSM. Er werden in 2007 in totaal zes nieuwe deelnemingen gerealiseerd, onder meer in Harland Medical Systems (technologieën en oplossingen op het gebied van medische coatingtoepassingen), Food Quality Sensor International (detectie van de versheid van bederfelijke producten), Jurilab (onderzoek naar relaties tussen genen en ziekten) en Upfront Chromatography (zuiveringstechnologie). Naast directe investeringen is DSM Venturing ook betrokken bij een aantal durfkapitaalfondsen. Zie voor meer informatie pagina 23.

DSM Licensing Center
DSM Licensing Center (DLC, voorheen Stamicarbon) zet zijn langjarige ervaring en zijn *best practices* op het gebied van licentiëring in om toegevoegde waarde te genereren uit de intellectuele eigendom (*intellectual property*, IP) van DSM. Het bedrijfsonderdeel was in 2007 succesvol met zowel het licentiëren van ureumtechnologie als het verbreden van zijn portfolio.

Noordgastransport
Noordgastransport (NGT) transporteert gas dat offshore wordt geproduceerd door een pijpleidingsysteem van velden in de Noordzee naar Uithuizen. Het gas wordt hier behandeld, op specificatie van afnemers gebracht en afgeleverd.

DSM Industrial Services
DSM Industrial Services bestaat uit een aantal units van diverse aard, die diensten aanbieden voor de locatie Geleen en voor DSM wereldwijd. De diensten van DSM Industrial Services omvatten advies op technologiegebied, een kenniscentrum voor energie en hulpstoffen, de levering van utilities, services op het gebied van personeelsbeheer en het management van de Chemelot-locatie in Geleen.

EdeA
EdeA VoF bezit, bedrijft en onderhoudt het grootste deel van de productie- en distributievoorzieningen voor utilities (bijvoorbeeld stoom, stroom en water) op de locatie Chemelot in Geleen. EdeA VoF is een joint venture met Essent. DSM heeft in deze joint venture een belang van 50%.

Concernactiviteiten
Verschillende houdstermaatschappijen en de concernoverhead worden verantwoord onder *Other activities*. De belangrijkste kostenbestanddelen in dit verband hebben betrekking op toegezegd-pensioenregelingen en op aandelen gebaseerde beloningen voor de groep. De interne verzekeringsmaatschappij boekte in 2007 betere resultaten dan in 2006 als gevolg van lagere schades.

Geassocieerde deelnemingen

DSM heeft een klein aandeel in een beperkt aantal geassocieerde deelnemingen. De bijdrage hiervan aan het resultaat was verwaarloosbaar.

Heerlen, 11 februari 2008

De Raad van Bestuur

Feike Sijbesma, voorzitter
Jan Zuidam, vice-voorzitter
Rolf-Dieter Schwalb, CFO
Nico Gerardu
Stephan Tanda

Verslag van de Raad van Commissarissen

In het verslagjaar vonden er wijzigingen plaats in de samenstelling van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. De heer Okko Müller was volgens rooster aftredend. Hij trad op 28 maart 2007 terug uit de Raad van Commissarissen aangezien hij de maximale periode van twaalf jaar in functie was geweest. De Raad van Commissarissen is de heer Müller dankbaar voor zijn inzet voor de onderneming gedurende zijn lidmaatschap van de Raad en voor zijn constructieve en waardevolle bijdrage aan het werk van de Raad.

De heer Peter Elverding trad op 1 mei 2007 terug als voorzitter van de Raad van Bestuur. Hij werd per diezelfde datum opgevolgd door de heer Feike Sijbesma. De Raad van Commissarissen spreekt zijn grote waardering uit voor al datgene wat de heer Elverding voor de onderneming heeft betekend in de vele jaren dat hij, in verschillende hoedanigheden, voor DSM werkzaam is geweest, met name in de Raad van Bestuur, eerst als lid en later als voorzitter.

Om te voorzien in de vacature die was ontstaan door de benoeming van de heer Feike Sijbesma tot voorzitter van de Raad van Bestuur als opvolger van de heer Peter Elverding, benoemde de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 28 maart 2007 de heer Stephan Tanda tot lid van de Raad van Bestuur per 1 mei 2007 en voor een periode van vier jaar.

De Raad van Commissarissen gaf zijn goedkeuring aan de verdeling van verantwoordelijkheden binnen de Raad van Bestuur per 1 mei 2007 en de herverdeling van deze verantwoordelijkheden per 1 januari 2008.

De Raad van Commissarissen vergaderde in het verslagjaar vijf maal met de Raad van Bestuur. Elk van deze vergaderingen werd voorafgegaan door een besloten vergadering van de Raad van Commissarissen. Tijdens deze reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen waarbij de Raad van Bestuur niet aanwezig was, werd onder meer gesproken over de vaststelling en de realisatie van de bonusdoelstellingen van de Raad van Bestuur en het algehele beloningspakket voor de Raad van Bestuur. Al deze onderwerpen werden voorbereid door de Commissie Benoeming en Remuneratie.

Naast de beloningsonderwerpen werd een deel van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen gebruikt voor een voorbespreking van bijvoorbeeld *corporate governance*-onderwerpen. De Raad van Commissarissen wijdde een afzonderlijke vergadering aan de bespreking van zijn profiel, samenstelling en functioneren. Tijdens deze vergadering werden ook de samenstelling en het functioneren van de Raad van Bestuur en het functioneren van de afzonderlijke leden van de Raad van Bestuur besproken. Vastgesteld werd dat alle leden van de Raad van Commissarissen onafhankelijk zijn in de zin zoals bedoeld in de Nederlandse *corporate governance* code en dat de Raad qua profiel en competenties van de afzonderlijke leden in lijn is met de gewenste situatie. In 2007 werden de vergaderingen van de Raad van Commissarissen bijgewoond door vrijwel alle leden.

De samenstelling van de Audit-commissie veranderde in 2007. De heer Cor Herkströter en de heer Okko Müller traden af en werden opgevolgd door de heer Tom de Swaan en de heer Claudio Sonder. De Audit-commissie, bestaande uit de heren Henk Bodt (voorzitter), Tom de Swaan en Claudio Sonder, vergaderde in 2007 driemaal. Hierbij was tevens de externe accountant aanwezig, en bij alle vergaderingen was ook de interne (operationele) auditor aanwezig.

In februari was in de Audit-commissie met name de vaststelling van de jaarrekening aan de orde en werden de opmerkingen van de externe accountant en diens oordeel over DSM's systemen op het gebied van onder meer *internal control* en ICT besproken. Het dividendvoorstel voor het jaar 2006 werd besproken. De Commissie bevestigde de ontvangst van de brief waarin de externe accountant zijn onafhankelijkheid aantoonde.

Tijdens de vergadering van de Audit-commissie in juni werd het auditplan voor de externe accountant besproken en goedgekeurd. De commissie besprak verder het werk van de afdeling Corporate Operational Audit en gaf zijn goedkeuring aan het auditplan van de afdeling. De beoordeling van de door de businessgroepen gerapporteerde strategische risico's en bedrijfsrisico's werd besproken. Het systeem en de status van de *Letters of Representation* die worden ondertekend door de managers die rechtstreeks aan de Raad van Bestuur rapporteren werden geëvalueerd. Er werd verslag uitgebracht over de positieve uitkomst van de beoordeling van het DSM-Jaarverslag door de Autoriteit Financiële Markten.

De belangrijkste onderwerpen die besproken werden tijdens de vergadering in december waren de eventuele voorzieningen en *impairments* voor 2007, de bevindingen van de interim controle die werd uitgevoerd door de externe accountant, de basis voor het opstellen van een Internal Control-verklaring, de activiteiten van de afdeling Corporate Operational Audit, de status in 2007 van de Klokkenluidersregeling en de Corporate Risk Assessment voor 2007.

De Commissie Benoeming en Remuneratie veranderde niet van samenstelling. De commissie, die bestond uit de heren Cor Herkströter (voorzitter), Cees van Woudenberg en Ewald Kist, kwam in het verslagjaar vijfmaal bijeen. De commissie deed een aanbeveling ten aanzien van de remuneratie van leden van de Raad van Bestuur. Deze aanbeveling werd overgenomen door de Raad van Commissarissen. Informatie over het beloningsbeleid van de onderneming is opgenomen in dit jaarverslag op pagina 74.

De commissie besprak de doeltreffendheid en de resultaten van het beloningsbeleid. De commissie beoordeelde of het beloningsbeleid aansloot bij *Vision 2010*. Ten behoeve van de voltallige Raad van Commissarissen formuleerde de commissie

voorstellen met betrekking tot de *short-term incentive targets* voor 2007, de realisatie van de targets voor 2006 en de verhoging van het basissalaris van de Raad van Bestuur per 1 juli 2007. De commissie bereidde tevens een voorstel voor aan de Raad van Commissarissen met betrekking tot verschillende andere beloningsaspecten, zoals de aanpassing van de bonusgerelateerde financiële doelstellingen voor 2008 en een aanpassing van de Nederlandse referentiegroep voor de arbeidsmarkt voor 2008. Andere onderwerpen uit het voorstel betroffen een verandering in het basissalaris van de voorzitter per 1 januari 2008 zoals aangekondigd in het jaarverslag 2006 en een verhoging van het maximale bonuspercentage voor overrealisatie van financiële doelstellingen.

De Raad van Commissarissen besprak in het verslagjaar regelmatig in het overleg met de Raad van Bestuur de gang van zaken bij het concern. Een van de besproken onderwerpen was de opvolgingsplanning voor de Raad van Bestuur en de top-executives in de onderneming. Tevens werd de beloning van de leden van de Raad van Bestuur besproken.

In iedere vergadering werd aandacht besteed aan de financiële resultaten en de ontwikkelingen bij diverse bedrijfsonderdelen. De Raad van Commissarissen besprak en hield toezicht op verschillende aspecten van de voortgang van de implementatie van het strategieprogramma *Vision 2010 – Building on Strengths* dat in 2005 werd vastgesteld. De Raad besprak de *Annual Strategic Review.* Bovendien hield de Raad van Commissarissen diepgaande besprekingen met de Raad van Bestuur over een tussentijdse evaluatie van het *Vision 2010*-strategieprogramma en gaf de Raad zijn goedkeuring aan de versnelling van het *Vision 2010*-programma, die een versnelling inhoudt van de verschuiving van DSM naar een *specialty*-onderneming op het gebied van *Life Sciences* en *Materials Sciences*, resulterend in snellere groei, hogere marges en een verbeterde kwaliteit van de winst. Meer specifiek gaf de Raad zijn goedkeuring aan de portfolio-aanpassingen en de start van een desinvesterings- of *partnering*-programma voor activiteiten die niet tot de kern behoren. De *Annual Strategic Review* en de evaluatie van het *Vision 2010*-programma omvatten onder meer een overzicht en een beoordeling door de Raad van Bestuur van de voornaamste risico's voor de onderneming. De Raad van Commissarissen besprak tevens de afstemming van de organisatie op de versnelling van het *Vision 2010*-programma. Bovendien besprak de Raad de uitkomsten van de *Corporate Risk Assessment* voor 2007.

De Raad van Commissarissen hield besprekingen met de Raad van Bestuur over mogelijke toekomstige acquisities die zouden aansluiten bij de strategie, waarbij onder meer wordt beoogd de clusters Performance Materials en Nutrition te versterken. De Raad van Commissarissen gaf zijn goedkeuring aan de acquisitie van Pentapharm, een specialist op het gebied van werkzame bestanddelen voor cosmetica. De Raad van Commissarissen besprak een winstverbeteringsprogramma voor DSM Nutritional Products en een strategie gericht op samenwerking met een partner (mogelijke gepaard gaand met gedeeltelijke desinvesteringen) voor de Anti-Infectives-activiteiten in combinatie met innovatie-initiatieven en verdere herstructureringsmaatregelen voor rendementsverbetering, en gaf er zijn goedkeuring aan.

De Raad besprak en verleende zijn goedkeuring aan het Investeringen-, Financierings- en Garantieplan 2007.

De Raad van Commissarissen stemde in met vervolgens aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders (28 maart 2007) voor te leggen voorstellen tot wijziging van de Statuten. De voorstellen hadden betrekking op de introductie van een concept voor een loyaliteitsdividend, het aan de aandeelhouders aanbieden van een regeling voor herbelegging van dividend (*Dividend Re-Investment Plan*, DRIP) en het opnemen in de Statuten van de mogelijkheid om bij het besluitvormingsproces gebruik te maken van elektronische communicatiemiddelen.

De Raad van Commissarissen liet zich in detail informeren over de – negatieve – uitspraak van de Ondernemingskamer van het Gerechtshof van Amsterdam over de vraag of aandeelhouders tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 maart 2007 mochten stemmen over het voorstel met betrekking tot het loyaliteitsdividend. In september 2007 diende de Advocaat-generaal bij de Hoge Raad der Nederlanden een verzoek in tot cassatie tegen de uitspraak van de Ondernemingskamer. De Hoge Raad vernietigde de uitspraak van de Ondernemingskamer in haar uitspraak van 14 december 2007.

De Raad van Commissarissen gaf zijn goedkeuring aan een aanpassing van het *Commercial Paper*-programma die het volgende inhield: beëindiging van het bestaande *US Commercial Paper*-programma ter waarde van USD 0,4 miljard, aanpassing van het bestaande *Commercial Paper*- programma ter waarde van €0,9 miljard en een verhoging van de nominale som van het *Commercial Paper*-programma naar €1,5 miljard. De Raad van Commissarissen gaf ook zijn goedkeuring aan een verhoging van de geplande uitgifte van obligaties van €400 miljoen naar €750 miljoen.

Daarnaast gaf de Raad zijn goedkeuring aan een tweede, in 2007 en 2008 uit te voeren programma voor de inkoop van eigen aandelen voor een bedrag van €750 miljoen. De Raad gaf zijn goedkeuring aan het uit te keren interimdividend voor 2007. De Raad gaf zijn goedkeuring aan de nieuwe formulering van het dividendbeleid: 'DSM streeft naar een stabiel en bij voorkeur stijgend dividend'. De Raad gaf tevens zijn goedkeuring aan de bekendmaking van de aanbeveling aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 maart 2008 ten aanzien van een verhoging van het dividend

met 20% per gewoon aandeel en het voorstel aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders ten aanzien van het uit te keren slotdividend over 2007.

Evenals in voorgaande jaren liet de Raad zich door het management van een aantal businessgroepen en concernstaven persoonlijk voorlichten omtrent de gang van zaken in de betreffende bedrijfsonderdelen.

Met de externe accountant, Ernst & Young Accountants, is de financiële rapportage over 2007 besproken. Het verslag van de Raad van Bestuur en de jaarrekening over 2007 zijn door de Raad van Bestuur voorgelegd aan de Raad van Commissarissen conform artikel 30 van de Statuten, en vervolgens door de Raad van Commissarissen goedgekeurd in zijn vergadering van 12 februari 2008. De jaarrekening is door Ernst & Young gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien. Deze verklaring is te vinden op pagina 158 van dit verslag. De Raad van Commissarissen stelde vast dat de externe accountant ten opzichte van DSM onafhankelijk was.

De Raad legt de jaarrekening voor aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders en stelt voor deze vast te stellen en décharge te verlenen aan de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid en aan de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht op de Raad van Bestuur. De winstbestemming, waaraan de Raad van Commissarissen zijn goedkeuring heeft gehecht, is te vinden op pagina 159 van dit verslag.

DSM heeft over het jaar 2007 goede resultaten weten te behalen. De onderneming begon in 2007 aan een versnelling van de overgang naar een *Life Sciences* en *Materials Sciences*-onderneming en formuleerde ambitieuze nieuwe doelstellingen voor groei. De Raad van Commissarissen spreekt zijn oprechte dank uit voor alle inspanningen die de medewerkers en de Raad van Bestuur hebben geleverd.

Heerlen, 12 februari 2008

De Raad van Commissarissen

Cor Herkströter, voorzitter
Henk Bodt, vice-voorzitter
Pierre Hochuli
Ewald Kist
Claudio Sonder
Tom de Swaan
Cees van Woudenberg

NeoRad®

NeoRad® UV-uithardbare harsen zijn watergedragen en '100% *solids*'. Ze zijn milieuvriendelijk en zorgen voor een laag energieverbruik en een laag coatinggewicht. UV-uithardende coatings vormen de snelst groeiende innovatieve harstechnologie ter wereld. NeoRad® biedt de uitstekende slijtvastheid, vlekbestendigheid en mechanische eigenschappen die nodig zijn voor toepassing in industriële houtverven, op kunststoffen en in de grafische industrie. Voorbeelden van eindtoepassingen zijn flexibele veerkrachtige vloermaterialen (PVC en linoleum), vloerparket, luxe verpakkingen en meubelbekledingen.

Personalia

Raad van Commissarissen

Prof. drs. C.A.J. Herkströter RA (1937, m), voorzitter.
Eerste benoeming: 2000. Einde huidige termijn: 2008.
Functie: gepensioneerd; laatste functie: President van de Koninklijke Nederlandsche Petroleum Maatschappij NV en voorzitter van het Comité van Directeuren van de Koninklijke/Shell Groep.
Nationaliteit: Nederlandse.
Commissariaten/nevenfuncties: voorzitter Maatschappelijke Adviesraad Tinbergen Instituut, voorzitter Raad van Advies Koninklijke NIVRA, lid Raad van Advies van Robert Bosch, lid Comité Capital Market (Autoriteit Financiële Markten), emeritus hoogleraar Internationaal Management aan de Universiteit van Amsterdam.

Ir. H. Bodt (1938, m), plaatsvervangend voorzitter.
Eerste benoeming: 1996. Einde huidige termijn: 2008.
Functie: gepensioneerd; laatste functie: Executive Vice President Koninklijke Philips Electronics NV.
Nationaliteit: Nederlandse.
Commissariaten/nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen Neopost SA.

P. Hochuli (1947, m)
Eerste benoeming: 2005. Einde huidige termijn: 2009.
Functie: voorzitter Raad van Bestuur Devgen NV.
Nationaliteit: Zwitserse.
Commissariaten/nevenfuncties: Geen.

Mr. E. Kist (1944, m)
Eerste benoeming: 2004. Einde huidige termijn: 2008.
Functie: gepensioneerd; laatste functie: voorzitter Raad van Bestuur ING Groep.
Nationaliteit: Nederlandse.
Commissariaten/nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen De Nederlandsche Bank NV, Koninklijke Philips Electronics NV, Stage Entertainment en Moody's Investor Services, lid Raad van Bestuur Vredespaleis te Den Haag en lid Raad van Bestuur Stichting Nederland-Amerika.

C. Sonder (1942, m)
Eerste benoeming: 2005. Einde huidige termijn: 2009.
Functie: gepensioneerd; laatste functie: voorzitter Raad van Bestuur Celanese.
Nationaliteit: Braziliaanse en Duitse.
Commissariaten/nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen Companhia Suzano de Papel e Celulose S.A., Lojas Renner S.A., RBS-Media Group, Cyrela Brazil Realty S.A. en Hospital Albert Einstein en lid Raad van Bestuur Latin-America Association, Hamburg (Duitsland).

Mr. C. van Woudenberg (1948, m)
Eerste benoeming: 1998. Einde huidige termijn: 2010.
Functie: gepensioneerd; laatste functie: lid Executive Committee Air France-KLM.
Nationaliteit: Nederlandse.
Commissariaten/nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen Transavia CV, Koninklijke Grolsch NV, Mercurius Group Wormerveer BV, Coöperatieve Bloemenveiling FloraHolland UA en Koninklijke Boskalis Westminster NV, lid Dagelijks Bestuur Vereniging VNO-NCW, voorzitter Nederlandse werkgeversorganisatie AWVN.

Drs. T. de Swaan (1946, m)
Eerste benoeming: 2006. Einde huidige termijn: 2010.
Functie: gepensioneerd; laatste functie: lid Raad van Bestuur en Chief Financial Officer / Chief Risk Officer ABN AMRO.
Nationaliteit: Nederlandse.
Commissariaten/nevenfuncties: non-executive director GlaxoSmithKline Plc, lid Raad van Bestuur Zurich Financial Services, lid Raad van Commissarissen Corporate Express NV, Koninklijke Ahold NV en Van Lanschot Bankiers NV, bestuurslid Koninklijk Concertgebouworkest en lid Raad van Toezicht Nederlands Kankerinstituut - Antoni van Leeuwenhoek Ziekenhuis.

Raad van Bestuur

Drs. F. Sijbesma (1959, m), voorzitter.
Functie: voorzitter Raad van Bestuur DSM sinds mei 2007; lid Raad van Bestuur sinds juli 2000.
Nationaliteit: Nederlandse.
Commissariaten/nevenfuncties: lid algemeen bestuur Cefic (Europese branche-organisatie voor de chemische industrie), lid algemeen bestuur BIO (Biotechnology Industry Organization, Verenigde Staten), lid Raad van Toezicht Universiteit Utrecht en Raad van Toezicht Nationaal Regie Orgaan Genomics, lid van het Nederlands Innovatieplatform 2.0, lid Raad van Advies RSM Erasmus Universiteit en lid Raad van Advies EPC.NL.
e-mail: feike.sijbesma@dsm.com

Ir. J. Zuidam (1948, m), vice-voorzitter.
Functie: sinds januari 2001 plaatsvervangend voorzitter Raad van Bestuur DSM, sinds januari 1998 lid Raad van Bestuur.
Nationaliteit: Nederlandse.
Commissariaten/nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen Gamma Holding NV, voorzitter Vereniging van de Nederlandse Chemische Industrie (VNCI), voorzitter Raad van Toezicht ORBIS medisch en zorgconcern, lid Nederlandse Academie voor Technologie en Innovatie, lid van het Platform Bèta / Technologie, lid Raad van Aanbeveling Leaders for Nature, lid Raad van Toezicht Bonnefanten Museum Maastricht, lid Raad van Advies SenterNovem.
e-mail: jan.zuidam@dsm.com

R.-D. Schwalb (1952, m), CFO.
Functie: lid Raad van Bestuur DSM en CFO sinds oktober 2006.
Nationaliteit: Duitse.
Commissariaten/nevenfuncties: Geen.
e-mail: rolf-dieter.schwalb@dsm.com

Ir. N.H. Gerardu (1951, m).
Functie: lid Raad van Bestuur DSM sinds april 2006.
Nationaliteit: Nederlandse.
Commissariaten/nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen Voestalpine Polynorm NV en voorzitter Raad van Commissarissen Holland Colours NV
e-mail: nicolaas.gerardu@dsm.com

S. Tanda (1965, m).
Functie: lid Raad van Bestuur DSM sinds mei 2007.
Nationaliteit: Oostenrijkse.
Commissariaten/nevenfuncties: lid algemeen bestuur EuropaBio (de Europese Associatie voor de Biotechnologische Industrie) en SGCI (Zwitserse Associatie voor de Chemische en Farmaceutische Industrie).
e-mail: stephan.tanda@dsm.com

Overige topfunctionarissen
(per 1 januari 2008)

Directeuren van businessgroepen		
DSM Nutritional Products	Leendert Staal	(1953)
DSM Nutritional Products Human Nutrition and Health	Mauricio Adade	(1963)
DSM Nutritional Products Animal Nutrition and Health	Antonio-Ruy Freire	(1949)
DSM Food Specialties	Alexander Wessels	(1964)
DSM Pharmaceutical Products	Bob Hartmayer	(1952)
DSM Anti-Infectives	Gerard de Reuver	(1956)
DSM Resins	Ben van Kooten	(1951)
DSM Engineering Plastics	Jos Goessens	(1951)
DSM Dyneema	Christophe Dardel	(1960)
DSM Elastomers	Jan Paul de Vries	(1958)
DSM Fibre Intermediates	Edward Sheu	(1953)
DSM Melamine	Anton Robek	(1959)
DSM Agro	Renso Zwiers	(1955)
DSM Energy	Frank Chouffoer	(1951)

Directeuren van concernstafafdelingen en -services		
Corporate Secretariat	Paul Fuchs	(1946)
Control & Accounting	Loek Radix	(1956)
Human Resources	Ben van Dijk	(1951)
Strategy & Acquisitions	Hein Schreuder	(1951)
DSM Innovation Center	Rob van Leen	(1957)
Communications	Angelique Paulussen	(1959)
Marketing	Vacature	-
Legal Affairs	Pieter de Haan	(1954)
Operational Audit	Roelof Mulder	(1946)
Safety, Health, Environment & Manufacturing	John Prooi	(1946)
ICT	Aloys Kregting	(1967)
Sourcing	Ton Trommelen	(1950)
DSM Nederland	Jos Schneiders	(1951)
DSM China	Wei-Ming Jiang	(1956)
Strategic Projects	Hans van Suijdam	(1950)

Beloningsbeleid Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

Dit hoofdstuk bestaat uit twee delen. Het eerste deel is een beschrijving van het beloningsbeleid zoals goedgekeurd door de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 6 april 2005. Het tweede deel bevat gegevens over de ontvangen honorering in 2007 en de verwachte wijzigingen in 2008.

Beloningsbeleid

Het beloningsbeleid van DSM is gericht op het aantrekken, motiveren en vasthouden van de gekwalificeerde en deskundige functionarissen die nodig zijn voor het realiseren van de strategische en operationele doelstellingen van DSM.

- DSM streeft naar goede prestaties op het gebied van duurzaamheid, waarbij in lijn met het Triple P-concept *(People, Planet, Profit)* wordt gezocht naar een evenwicht tussen economisch rendement, respect voor mensen en zorg voor het milieu. Het beloningsbeleid weerspiegelt een balans tussen de belangen van de belangrijkste *stakeholders* van DSM en tussen de korte- en langetermijnstrategie van DSM. In het licht van het beloningsbeleid is de beloningsstructuur voor de Raad van Bestuur zodanig opgezet dat er een evenwicht bestaat tussen de operationele resultaten op de korte termijn en de doelstelling voor het creëren van duurzame waarde binnen het concern op de lange termijn, waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van alle *stakeholders*.
- Om zeer bekwame en hooggekwalificeerde topfunctionarissen te kunnen aantrekken en behouden streeft DSM naar een totaal beloningsniveau dat vergelijkbaar is met dat van andere Nederlandse multinationals van soortgelijke omvang en complexiteit als DSM. Daarbij wordt gebruikgemaakt van externe referentiegegevens.
- Het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur sluit aan op de filosofie achter de beloning van andere topfunctionarissen van DSM.
- Bij het bespreken en vaststellen van de beloning van de leden van de Raad van Bestuur houdt de Raad van Commissarissen ook rekening met de relevante wettelijke bepalingen, richtlijnen voor behoorlijk ondernemingsbestuur en andere *best practices* die op DSM van toepassing zijn.

Referentiegroep arbeidsmarkt

Om het juiste kaliber mensen voor de Raad van Bestuur te kunnen aantrekken en om de huidige leden van de Raad van Bestuur voor langere tijd te kunnen behouden, houdt DSM bij het bepalen van een geschikt salarisniveau rekening met externe referentiegegevens. Daartoe is een specifieke referentiegroep gedefinieerd bestaande uit Nederlandse concerns waarvan het hoofdkantoor in Nederland is gevestigd en die min of meer vergelijkbaar zijn met DSM qua omvang, internationaal bereik en complexiteit van de industriële activiteiten.

De referentiegroep voor de arbeidsmarkt bestaat uit de volgende tien concerns:

Aegon	Numico[1]
Akzo Nobel	Nutreco
Getronics[1]	Océ
Heineken	TNT
KPN	Wolters Kluwer

1 Getronics en Numico zullen uit de referentiegroep worden verwijderd (en vervangen door andere ondernemingen) omdat zij niet meer aan de beurs genoteerd zijn.

Met behulp van een statistisch-empirisch model heeft een groep onafhankelijke beloningsdeskundigen (Towers Perrin, Amsterdam) de ruwe gegevens van de concerns in de referentiegroep zodanig bewerkt dat ze vergelijkbaar zijn met die van een concern met de omvang van DSM en met de bijbehorende aandachtsgebieden en verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur. De gegevens van de referentiegroep worden jaarlijks geactualiseerd. De referentiegroep wordt jaarlijks door de Raad van Commissarissen beoordeeld op basis van marktontwikkelingen (fusies, overnames) die van invloed zijn op de geschiktheid van de samenstelling van de groep.

DSM opereert in een concurrerende internationale markt. Daarom wordt ook goed gekeken naar sectorspecifieke internationale ontwikkelingen op het gebied van beloning.

Hieronder volgt een beschrijving van de afzonderlijke elementen van het beloningspakket.

Basissalaris

Bij hun aantreden ontvangen de leden van de Raad van Bestuur een basissalaris dat vergelijkbaar is met de mediaan van de referentiegroep voor de arbeidsmarkt. Elk jaar wordt bekeken of het basissalaris dient te worden aangepast. De Raad van Commissarissen heeft de discretionaire bevoegdheid het basissalaris aan te passen, hierbij rekening houdend met externe en interne ontwikkelingen.

Bonus

De bonus die de leden van de Raad van Bestuur kunnen verwerven bedraagt 60% van het basissalaris indien de gestelde doelstellingen volgens plan worden bereikt. Volgens de regeling voor bonussen is het deel van de bonus dat aan financiële doelstellingen is gerelateerd gelijk aan 42% van het basissalaris met een uitloopmogelijkheid naar 63% van het basissalaris bij uitzonderlijk goede financiële resultaten.

Het deel van de bonus dat is gerelateerd aan niet-financiële doelstellingen is gelijk aan 18% van het basissalaris en kan daar niet bovenuit stijgen. De betreffende doelstellingen liggen op het gebied van de strategische ontwikkeling van de onderneming en op het gebied van Triple P.

Aan financiële doelstellingen gerelateerd deel van de bonus

Naast de CFROI omvat het aan financiële doelstellingen gerelateerde deel van de bonus elementen die gerelateerd zijn aan de operationele resultaten, te weten het bedrijfsresultaat (EBIT) en de netto kasstroom, die samen een weergave vormen van de financiële resultaten op de korte termijn. De aan financiële doelstellingen toegekende gewichtsfactoren in de bonus zijn als volgt: CFROI 21%, bedrijfsresultaat 12% en netto kasstroom 9% van het basisjaarsalaris bij verwezenlijking van de gestelde doelstellingen volgens plan.

Doelstellingen	Uitkering bij realisatie gestelde doelstellingen volgens plan (% van basissalaris)	Maximale uitkering (% van basissalaris)
Financiële doelstellingen:		
- CFROI	21,0	31,5
- Bedrijfsresultaat	12,0	18,0
- Netto kasstroom	9,0	13,5
Niet-financiële doelstellingen	18,0	18,0
Totaal	**60,0**	**81,0**

CFROI

De CFROI is zodanig gedefinieerd dat de realisatie kan worden afgeleid van de financiële rapportage in de jaarrekening. De definitie is als volgt[1].

$$\frac{\textbf{EBITDA vóór bijz. posten - Belastingen hierover - Economische afschrijving (1\%)}}{\textbf{Totaal activa (incl. bedrijfskapitaal)}}$$

De CFROI is gericht op waarderealisatie en waardecreatie vergeleken met de voor DSM vastgestelde gewogen gemiddelde vermogenskosten (*weighted average cost of capital*, WACC).

Operationele resultaten

Er zijn twee elementen van de aan financiële doelstellingen gerelateerde bonus waarbij de nadruk ligt op de operationele doelstellingen op de korte termijn: het bedrijfsresultaat en de netto kasstroom. Deze kunnen worden afgeleid uit de jaarrekening en worden als volgt gedefinieerd:

- Bedrijfsresultaat: EBIT vóór bijzondere posten
- Netto kasstroom: middelen uit bedrijfsactiviteiten

De doelstellingen worden elk jaar vastgesteld door de Raad van Commissarissen op basis van onder meer de resultaten in voorgaande jaren, de operationele en strategische vooruitzichten voor DSM op de korte termijn en de verwachtingen van het management en de *stakeholders* van DSM. De doelstellingen dragen bij aan de realisatie van de beoogde waardecreatie op de lange termijn.

Om de mate van realisatie van het ten doel gestelde bedrijfsresultaat te kunnen bepalen, wordt gebruikgemaakt van een mechanisme waarmee (gedeeltelijk) kan worden gecorrigeerd voor de euro/dollarkoersverhouding. Vanwege het concurrentiegevoelige karakter van de gegevens maakt DSM de feitelijke prestatiedoelstellingen niet openbaar.

Stock incentives

De leden van de Raad van Bestuur komen in aanmerking voor prestatiegebonden aandelenopties en aandelen. Voor zowel de aandelenopties als de prestatiegebonden aandelen geldt hetzelfde toekenningsschema.

De daadwerkelijke verwerving van aandelenopties en prestatiegebonden aandelen hangt af van de daadwerkelijke realisatie van de vooraf geformuleerde TSR-doelstellingen (*total shareholder return*) ten opzichte van de TSR van de referentiegroep in de periode van drie jaar na de toekenningsdatum.

De bestuursvoorzitter ontvangt 10.000 prestatiegebonden aandelen en 37.500 prestatiegebonden opties. De overige leden van de Raad van Bestuur ontvangen 8.000 prestatiegebonden aandelen en 30.000 prestatiegebonden opties.

Uitoefenprijs

De aandelenopties en aandelen worden toegekend op de dag van de eerste notering ex dividend na de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin de jaarrekening van DSM wordt vastgesteld. De uitoefenprijs is gelijk aan de openingskoers van het aandeel op Euronext Amsterdam op de datum van toekenning.

TSR als prestatiemaatstaf

De TSR van DSM wordt vergeleken met de gemiddelde TSR van concerns in een vooraf bepaalde referentiegroep.

1 EBITDA vóór bijzondere posten is gedefinieerd als EBIT vóór bijzondere posten plus afschrijvingen, zoals vermeld in de winst-en-verliesrekening. De belastingen hierover zijn gedefinieerd als de belastingdruk uit doorlopende activiteiten vóór bijzondere posten, zoals vermeld in de winst-en-verliesrekening. Economische afschrijving is 1% van de historische kostprijs van immateriële activa en materiële vaste activa zoals vermeld in de balans. Deze 1% komt overeen met een te vormen fonds om de gemiddelde activa-mix te kunnen vervangen aan het eind van de economische levensduur. Totaal activa is gedefinieerd als de historische kostprijs van de immateriële activa en materiële vaste activa plus het gemiddelde bedrijfskapitaal op jaarbasis. Bedrijfskapitaal wordt gedefinieerd als voorraden plus vorderingen minus overige kortlopende schulden zoals vermeld in de balans.

Beloningsbeleid Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

Voor 2007 bestaat de referentiegroep waarvan de prestaties worden vergeleken met die van DSM uit de volgende concerns:

Akzo Nobel	ICI[1]
BASF	Lanxess
Ciba	Lonza Group
Clariant	Novozymes
Danisco	Rhodia
EMS Chemie Holding	Solvay

1 ICI zal worden verwijderd uit de referentiegroep vanwege het feit dat de beursnotering van de onderneming is beëindigd.

De referentiegroep voor de TSR vormt een afspiegeling van de concurrentie-omgeving waarin DSM strijdt om de gunst van aandeelhouders. Dit betekent dat de TSR-referentiegroep bestaat uit sectorspecifieke concurrenten die, naar het oordeel van de Raad van Commissarissen, kunnen fungeren als *benchmark* voor de prestaties van DSM.

De referentiegroep wordt jaarlijks door de Raad van Commissarissen beoordeeld op basis van marktontwikkelingen (fusies, overnames) die van invloed zijn op de geschiktheid van de samenstelling van de groep. Afhankelijk van DSM's prestaties vergeleken met de referentiegroep wordt een bepaald aantal opties uitoefenbaar en wordt een aantal aandelen onvoorwaardelijk toegekend. De opties worden toegekend voor een periode van maximaal acht jaar (inclusief de periode van drie jaar waarin ze niet uitoefenbaar zijn). De aandelen dienen minimaal vijf jaar (volgend op de bovengenoemde drie jaar), of tenminste tot de beëindiging van de arbeidsovereenkomst, te worden aangehouden. De relatieve prestaties van DSM worden aan het einde van de desbetreffende periode vastgesteld en gevalideerd door een bank en gecontroleerd door een accountant.

Vergelijkingsschaal

Het aantal opties en aandelen dat na drie jaar wordt omgezet naar onvoorwaardelijk wordt bepaald op basis van de prestaties van DSM in vergelijking met de gemiddelde TSR van de referentiegroep. Het verschil tussen DSM's prestaties en die van de referentiegroep (in procentpunten) is bepalend voor de toekenning.

De volgende tabel geeft een overzicht van de toekenningsvoorwaarden.

Verschil tussen DSM's prestaties en die van de referentiegroep in %-punten	Percentage prestatiegebonden aandelenopties dat uitoefenbaar wordt en percentage toegekende aandelen
≥ 20	100
> 10 and < 20	75
> (10) and < 10 (doelstelling)	50
> (20) and < (10)	25
≤ (20)	0

Pensioenen

De leden van de Raad van Bestuur zijn deelnemer in Stichting Pensioenfonds DSM Nederland (PDN). PDN beheert pensioenregelingen voor verschillende DSM-ondernemingen. De pensioenregeling voor de leden van de Raad van Bestuur is gelijk aan de regeling voor de medewerkers van DSM Limburg BV en DSM Executive Services BV die in Limburg werkzaam zijn.

Arbeidsovereenkomsten

Duur van de overeenkomst

De arbeidsovereenkomsten van de vóór 1 januari 2005 benoemde leden van de Raad van Bestuur zijn voor onbepaalde tijd. Ook nieuw benoemde leden van de Raad van Bestuur krijgen een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd aangeboden. De arbeidsovereenkomst eindigt op de datum van pensionering of door opzegging door een van de beide partijen.

Benoemingsperiode

De vóór 1 januari 2005 benoemde leden van de Raad van Bestuur zijn voor onbepaalde tijd benoemd. Nieuwe leden van de Raad van Bestuur (na 1 januari 2005 benoemd) worden benoemd voor een periode van vier jaar. Na een periode van vier jaar beslissen de aandeelhouders over hun herbenoeming.

Opzegtermijn

Voor de leden van de Raad van Bestuur geldt een opzegtermijn van drie maanden bij beëindiging van de overeenkomst door het bestuurslid zelf. Bij beëindiging van de overeenkomst door DSM geldt een wettelijke opzegtermijn van zes maanden.

Ontslagvergoeding

De arbeidsovereenkomsten van de vóór 1 januari 2005 benoemde leden van de Raad van Bestuur van DSM bevatten geen bepaling voor een vergoeding ingeval van ontslag door DSM. Indien zich een situatie voordoet waarin een ontslagvergoedingsregeling toepasselijk is voor deze leden van de Raad van Bestuur, doet de Commissie Benoeming en Remuneratie aanbevelingen ten aanzien van de voorwaarden. Vervolgens neemt de Raad van Commissarissen hierover een besluit, rekening houdend met zowel de heersende praktijk als toepasselijke wetgeving en de eisen van behoorlijk ondernemingsbestuur.

In de arbeidsovereenkomsten van nieuw (na 1 januari 2005) benoemde leden van de Raad van Bestuur wordt in overeenstemming met *best practice*-bepaling II.2.7 van de Nederlandse *corporate governance* code wel een bepaling opgenomen voor een afvloeiingsregeling (dat wil zeggen eenmaal het basisjaarsalaris of, indien dit evident onredelijk is voor ontslag tijdens de eerste termijn, tweemaal het basisjaarsalaris).

Beloningen in 2007 en verwachte wijzigingen in 2008

Beloning Raad van Bestuur in 2007

Het beloningspakket voor de leden van de Raad van Bestuur wordt jaarlijks herzien. Uit concurrentieoverwegingen is het pakket voor 2007 herzien op basis van een vergelijking met de referentiegroep voor de Nederlandse arbeidsmarkt. De gegevens betreffen de beloningsniveaus per juli 2007.

De bonus voor verwezenlijking van de doelstellingen en de toegekende *stock incentives* zijn uitgedrukt in percentages van het basissalaris. De beloningsgegevens van de referentiegroep zijn teruggerekend naar de omvang en het bereik van DSM zodat ze onderling vergelijkbaar zijn. De waarde van de *stock incentives* wordt bepaald op basis van de Black-Scholes methode.

De cijfers van DSM worden vergeleken met de mediaan van de referentiegroep.

Vergelijking met referentiegroep Nederlandse markt 2007		
Voorzitter Raad van Bestuur	DSM (1 juli 2007)	Mediaan referentiegroep
Basissalaris	€676.000	€745.000
Bonus bij verwezenlijking van alle doelstellingen	60%	100%
Totale vergoedingen in contanten bij verwezenlijking van alle doelstellingen	€1.081.600	€1.490.000
Waarde *stock incentives* op jaarbasis	30%	120%
Totaal directe vergoedingen	€1.284.400	€2.384.000

Overige leden Raad van Bestuur	DSM (1 juli 2007)	Mediaan referentiegroep
Basissalaris	€494.000	€500.000
Bonus bij verwezenlijking van alle doelstellingen	60%	70%
Totale vergoedingen in contanten bij verwezenlijking van alle doelstellingen	€790.400	€850.000
Waarde *stock incentives* op jaarbasis	41%	110%
Totaal directe vergoedingen	€992.940	€1.400.000

Basissalaris in 2007

De Raad van Commissarissen heeft onderzocht of de omstandigheden een aanpassing van de niveaus van het basissalaris rechtvaardigden. Op basis van de vergelijking met de referentiegroep voor 2007 werd geconcludeerd dat het basissalaris voor de voorzitter ruim beneden de mediaan lag, terwijl dat van de andere leden van de Raad van Bestuur rond het mediaanniveau lag. Het beleid van DSM is om de Raad van Bestuur een basissalaris te bieden dat vergelijkbaar is met de mediaan van de externe arbeidsmarkt-referentiegroep. Zoals vermeld in het jaarverslag 2006 is het de bedoeling om het verschil met de mediaan van de referentiegroep op zijn laatst in 2008 te overbruggen, zie pagina 79.

De externe en interne omstandigheden rechtvaardigden een algemene verhoging van het basissalaris met 2,5% per 1 juli 2007 in verband met inflatie en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Bonus voor 2007

De doelstellingen voor het verwerven van een bonus worden jaarlijks herzien om ervoor te zorgen dat ze uitdagend maar realistisch zijn. De prestatiedoelstellingen worden bepaald aan de hand van de operationele en strategische koers van DSM en zijn rechtstreeks verbonden met de ambities van de onderneming. De doelstellingen worden aan het begin van het jaar voor elk lid van de Raad van Bestuur vastgesteld.

Niveau prestatiegebonden bonus en uitbetaling

Indien zij al hun doelstellingen realiseren ontvangen de leden van de Raad van Bestuur een bonus van 60% van hun jaarlijkse basissalaris. Bij uitzonderlijk goede financiële prestaties kan het niveau van de bonus oplopen tot 81% van het basisjaarsalaris.

In het jaarverslag voor 2007 wordt informatie verschaft over de bonussen die zijn verdiend op basis van de in 2007 bereikte resultaten. Deze bonussen worden uitbetaald in 2008.

De Raad van Commissarissen heeft vastgesteld in hoeverre de doelstellingen voor 2007 zijn verwezenlijkt. De realisatie van de financiële bonusgerelateerde doelstellingen voor 2007 is gecontroleerd door Ernst & Young Accountants. Verder heeft Ernst & Young het proces gecontroleerd met betrekking tot de vaststelling van de doelstellingen en de realisatie van de niet-financiële doelstellingen. De doelstellingen ten aanzien van de financiële resultaten van het concern werden alle behaald en deels zelfs overtroffen. De overige, niet-financiële doelstellingen werden ook alle gerealiseerd. Het gemiddelde realisatiepercentage (op jaarbasis) was 65%.

Zie pagina 78 voor overzichten in tabelvorm van de in 2007 uitbetaalde bonussen per individueel lid van de Raad van Bestuur.

Beloningsbeleid Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

Aandelenopties en prestatiegebonden aandelen in 2007

Stock incentives toegekend in 2007

In 2007 zijn er prestatiegebonden aandelenopties en prestatiegebonden aandelen toegekend aan de Raad van Bestuur. Dat gebeurde op 30 maart 2007 tegen een uitoefenprijs van €33,60. De volgende tabel geeft de aantallen opties en aandelen die aan de individuele leden van de Raad van Bestuur zijn toegekend:

Toegekend aantal stock incentives

	Aandelenopties	Prestatiegebonden aandelen
Peter Elverding	37.500	10.000
Jan Zuidam	30.000	8.000
Feike Sijbesma	30.000	8.000
Nico Gerardu	30.000	8.000
Rolf-Dieter Schwalb	30.000	8.000
Stephan Tanda	30.000	8.000

Pensioenen in 2007

De leden van de Raad van Bestuur zijn deelnemer in Stichting Pensioenfonds DSM Nederland (PDN). Sinds 1 januari 2006 omvat de pensioenregeling de volgende elementen:

- De pensioenleeftijd is vastgesteld op 65 jaar (vervroegde uittreding is alleen mogelijk door middel van actuariële vervroeging van pensioenrechten).
- De regeling omvat een partnerpensioen alsmede een arbeidsongeschiktheidspensioen.
- De jaarlijkse opbouw van pensioenrechten (ouderdomspensioen) over het deel van het basissalaris boven de €11.872 (jaarlijks opnieuw te beoordelen) bedraagt 2%.
- De werknemersbijdrage bedraagt 2,5% van het basissalaris tot €52.608 en 6,5% van het pensioengevend salaris daarboven (jaarlijks opnieuw te beoordelen).
- Er is sprake van een voorwaardelijk toegezegd pensioen: de indexering van pensioenen en pensioenrechten is afhankelijk van het financiële rendement van PDN.

Voor leden van de Raad van Bestuur die vóór 1 januari 1950 geboren zijn (Jan Zuidam) wordt de oude pensioenregeling voortgezet. Voor de andere leden van de Raad van Bestuur geldt de herziene pensioenregeling PDN (vanwege gewijzigde wetgeving met betrekking tot prepensioenen). Voor de heer Sijbesma geldt een overgangsregeling.

Leningen

De onderneming verstrekt geen leningen aan de leden van de Raad van Bestuur. Er zijn dan ook geen uitstaande leningen.

Aankoop van aandelen

Zoals bekendgemaakt in het persbericht over het derde kwartaal 2007 hebben leden van de Raad van Bestuur besloten meer aandelen in de onderneming te kopen om hun vertrouwen in de strategie te onderstrepen. Deze aankopen van aandelen zijn particuliere transacties met eigen geld.

Totale beloning

De totale beloning (inclusief pensioenlasten voor huidige en voormalige leden van de Raad van Bestuur) voor leden van de Raad van Bestuur bedroeg in 2007 €3,8 miljoen (2006: €4,3 miljoen). De afname met €0,5 miljoen heeft voornamelijk te maken met een korting op pensioenkosten en de veranderde samenstelling van de Raad van Bestuur.

Overzicht beloning Raad van Bestuur in 2007

De volgende tabellen geven een overzicht van de in 2007 aan de Raad van Bestuur toegekende beloning.

Vast jaarsalaris

in €	**1 juli 2007**	1 juli 2006
Peter Elverding (tot 1 mei 2007)	nvt	660.000
Jan Zuidam	494.000	482.000
Feike Sijbesma (voorzitter vanaf 1 mei 2007)	676.000	482.000
Nico Gerardu	494.000	482.000
Rolf-Dieter Schwalb	494.000	nvt
Stephan Tanda (vanaf 1 mei 2007)	494.000	nvt

Bonus

in €	**2007[2]**	2006[1]
Peter Elverding (tot 1 mei 2007)	143.200[3]	319.235
Jan Zuidam	317.200	233.240
Feike Sijbesma	395.633	233.240
Nico Gerardu	317.200	175.665
Rolf-Dieter Schwalb	317.200	59.286[3]
Stephan Tanda (vanaf 1 mei 2007)	212.767[3]	nvt

1 In 2007 uitgekeerde bonus op basis van de resultaten in 2006.
2 Bonus op basis van de resultaten in 2007 en dus betaalbaar in 2008.
3 Pro rata bonus.

Pensioen

	Pensioenlasten (werkgever)		Waarde opgebouwde pensioenaanspraak op 65-jarige leeftijd	
in €	**2007**[1]	2006	**31 dec. 2007**	31 dec. 2006
Peter Elverding (tot 1 mei 2007)	-	111.379	-	323.573
Jan Zuidam	-	81.968	256.509	240.446
Feike Sijbesma	-	91.248	167.562	153.897
Nico Gerardu	-	49.493	261.615	148.575
Rolf-Dieter Schwalb	-	17.990	11.755	2.352
Stephan Tanda (vanaf 1 mei 2007)	-	nvt	28.208[2]	nvt

1 Korting op werkgeversbijdrage.
2 Inclusief additionele waarde-opbouw (eenmalig) ter compensatie van verlies van pensioen bij vorige werkgever.

Beloning Raad van Commissarissen in 2007

in €	Vaste jaarlijkse vergoeding	Vergoeding lidmaatschap commissies	Totaal
Cor Herkströter, voorzitter	50.000	8.750	58.750
Henk Bodt, plv. voorzitter	35.000	7.500	42.500
Okko Müller (tot 28 maart 2007)	8.750	1.250	10.000
Cees van Woudenberg	35.000	5.000	40.000
Ewald Kist	35.000	5.000	40.000
Pierre Hochuli	35.000	-	35.000
Claudio Sonder	35.000	3.750	38.750
Tom de Swaan	35.000	5.000	40.000
Totaal	**268.750**	**36.250**	**305.000**

Overzicht beloning Raad van Commissarissen 2007

Het beloningspakket van de Raad van Commissarissen bestaat uit een vaste jaarlijkse vergoeding en een jaarlijkse vergoeding per lidmaatschap van een commissie. De vaste vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt €50.000. De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen ieder een vaste vergoeding van €35.000. De vergoeding per lidmaatschap van een commissie is voor de leden van een commissie €5.000 per jaar en voor de voorzitter €7.500.

Geheel volgens de regels van behoorlijk bestuur is de beloning van de leden van de Raad van Commissarissen niet afhankelijk van de resultaten van DSM. Dit impliceert dat aan leden van de Raad van Commissarissen ook geen opties of aandelen worden toegekend als beloning.

Voor zover leden van de Raad van Commissarissen aandelen DSM bezitten, dienen deze als langetermijnbelegging in de vennootschap. De leden van de Raad van Commissarissen hielden ultimo 2007 gezamenlijk 6.084 aandelen Koninklijke DSM N.V.

DSM verstrekt geen leningen aan leden van de Raad van Commissarissen.

DSM beschikt over regels inzake het bezit van effecten (dat wil zeggen effecten anders dan die van DSM) en de rapportage over handel in deze effecten door leden van de Raad van Commissarissen.

De volgende tabel geeft een overzicht van de beloning van de leden van de Raad van Commissarissen in 2007.

Verwachte wijzigingen in 2008

Om het verschil met de mediaan van de referentiegroep voor de Nederlandse arbeidsmarkt te overbruggen is per 1 januari 2008 het basissalaris van de voorzitter van de Raad van Bestuur met 10% extra verhoogd.

De Raad van Commissarissen zal in het tweede kwartaal van 2008 beoordelen of aanpassing van de niveaus van de basissalarissen van de leden van de Raad van Bestuur per 1 juli 2008 gerechtvaardigd is in verband met inflatie en ontwikkelingen in de markt. Deze beoordeling zal onder meer worden gebaseerd op de referentiegroep voor de arbeidsmarkt.

Aangezien Numico en Getronics niet langer beursgenoteerd zijn, zullen zij uit de referentiegroep voor de Nederlandse markt worden geschrapt en zullen zij moeten worden vervangen door andere ondernemingen.

Vanwege recente veranderingen in de AEX/AMX-index zijn de mogelijkheden voor DSM om een referentiegroep voor de Nederlandse markt samen te stellen louter op basis van de AEX/AMX beperkt. Bovendien heeft Eumedion (een platform van institutionele beleggers) als richtlijn aangegeven dat een arbeidsmarkt-referentiegroep uit ten minste 12 ondernemingen moet bestaan. Regelgevende organisaties op het gebied van *corporate governance* zullen deze richtlijn naar verwachting overnemen.

De Raad van Commissarissen heeft daarom onafhankelijke beloningsexperts gevraagd om een voorstel voor een alternatieve arbeidsmarkt-referentiegroep. De voorgestelde groep bestaat uit Nederlandse beursgenoteerde bedrijven die qua omvang en complexiteit min of meer vergelijkbaar zijn met DSM en enkele Europese *specialty chemicals*-bedrijven die

Beloningsbeleid Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

representatief zijn voor de industrie. Het voorstel (dat nog moet worden goedgekeurd door de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders) omvat de volgende ondernemingen:

Aegon	Nutreco
Akzo Nobel	Océ
Ciba	Rhodia
Clariant	Solvay
Heineken	TNT
KPN	Wolters Kluwer

In december 2007 evalueerde de Raad van Commissarissen de financiële *targets* van de *Short-Term Incentive*-regeling voor de Raad van Bestuur. Aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2008 zal worden voorgesteld om de *Short-Term Incentive*-regeling voor de Raad van Bestuur aan te passen. Het voorstel omvat de volgende elementen:

- Vervanging van CFROI als financieel *target* door 'groei van de netto-omzet' (autonoom), zodat er minder overlappingen en correlaties zijn tussen de verschillende financiële *targets*. Bovendien sluit de doelstelling ten aanzien van de groei van de netto-omzet aan bij de doelstelling om in het kader van de versnelde *Vision 2010*-strategie een autonome omzetgroei van gemiddeld meer dan 5% per jaar te realiseren.
- Een verhoging van het bonuspercentage voor overrealisatie van financiële *targets* van 150% naar 200% om het verschil met de mediaan van de markt ten aanzien van totale vergoeding in contanten te overbruggen.
- Afschaffing van het aanpassingsmechanisme voor de euro/dollar koersverhouding.

De bonus voor het behalen van financiële *targets* bedraagt in totaal maximaal 42% van het basissalaris (84% bij uitzonderlijke financiële prestaties). De financiële *targets* hebben betrekking op:

bedrijfsresultaat (EBIT)	21%	(42%)
nettokasstroom	12%	(24%)
groei netto-omzet (autonoom)	9%	(18%)

De bonus voor het behalen van niet-financiële *targets* bedraagt 18% van het basissalaris en kan daar niet bovenuit stijgen. Met betrekking tot de niet-financiële *targets* wordt geen aanpassing voorgesteld.

In 2008 zal een voorstel worden voorbereid om de beloning van de Raad van Bestuur en andere *executives* nog meer in lijn te brengen met de langetermijnstrategie van DSM door in het totale beloningspakket de *Long-Term Incentive* (LTI) meer gewicht te geven dan de *Short-Term Incentive* (STI).

Corporate governance, risicomanagement en internal control

In het jaarverslag over 2004 werd uitgebreid ingegaan op de manier waarop DSM het bestuur van de onderneming en het systeem voor risicomanagement en interne controle inricht. Dit hoofdstuk bevat een rapportage van de voornaamste elementen, een beschrijving van het algehele besturingsmodel en uitleg over het systeem voor risicomanagement en interne controle. Zie www.dsm.com, onderdeel Governance.

Organisatie

Koninklijke DSM N.V. is een naamloze vennootschap met een Raad van Bestuur en een onafhankelijke Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategie, het porfoliobeleid, de inzet van mensen en middelen en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid en het bestuur van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de onderneming en houdt daarbij rekening met de belangen van allen die bij de onderneming betrokken zijn. De jaarrekening wordt goedgekeurd door de Raad van Commissarissen en vervolgens ter vaststelling aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd. De Raad van Commissarissen geeft daarbij een toelichting op het in het voorafgaande jaar uitgeoefende toezicht.

Leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen worden benoemd (en eventueel ontslagen) door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

DSM verschaft zijn *stakeholders* op transparante wijze informatie over de doelstellingen, de besturing en de prestaties van de onderneming en streeft daarbij naar een open dialoog met aandeelhouders en andere belanghebbenden.

DSM heeft een decentrale organisatie, bestaande uit businessgroepen die binnen hun eigen werkgebied verantwoordelijk zijn voor de belangrijkste bedrijfsfuncties op de korte en lange termijn. Dit waarborgt dat DSM flexibel, efficiënt en snel reageert op veranderende marktomstandigheden. Op concernniveau worden de Raad van Bestuur en de businessgroepen ondersteund door een aantal stafafdelingen. Onderlinge productleveringen en de diensten van een aantal gemeenschappelijke serviceafdelingen en onderzoeksafdelingen worden door de businessgroepen gecontracteerd tegen marktconforme tarieven.

De onderneming is onderworpen aan haar Statuten, die op de DSM website te raadplegen zijn. Een besluit tot wijziging van de Statuten mag alleen worden genomen op basis van een voorstel daartoe van de Raad van Bestuur, onder goedkeuring door de Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders besluit over een wijziging van de Statuten met een absolute meerderheid van de uitgebrachte stemmen.

Nederlandse *corporate governance* code

DSM onderschrijft de Nederlandse *corporate governance* code (Code Tabaksblat) en past alle 113 bepalingen toe, op één bepaling na. De enige uitzondering betreft *Best Practice* III.5.11, welke stipuleert dat het voorzitterschap van de remuneratiecommissie niet vervuld dient te worden door de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Deze uitzondering is besproken door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2005, waarbij geen bezwaren naar voren werden gebracht

Met betrekking tot *Best Practice*-bepaling II.1.7 dient te worden vermeld dat in de loop van 2007 de heer Nico Gerardu, lid van de Raad van Bestuur, de functie van voorzitter van de Raad van Commissarissen van een beursgenoteerde onderneming op zich nam (zie pagina 73). Dit is een tijdelijke situatie in afwachting van de benoeming van een opvolger als voorzitter van de Raad van Commissarissen van deze beursgenoteerde onderneming.

Met betrekking tot de benoeming van leden van de Raad van Bestuur voor een periode van ten hoogste vier jaar (*Best Practice* II.1.1) dient te worden opgemerkt dat DSM zich al sinds de introductie van de Nederlandse *corporate governance* code in 2004 aan deze *Best Practice* houdt. Aangezien DSM afspraken die zijn gemaakt vóór de invoering van genoemde code wenst te respecteren, blijft de benoeming van twee leden van de Raad van Bestuur voor onbepaalde tijd gelden.

Alle documenten in relatie tot de implementatie van de Nederlandse *corporate governance* code zijn te vinden op DSM's website (www.dsm.com).

Besturingsmodel

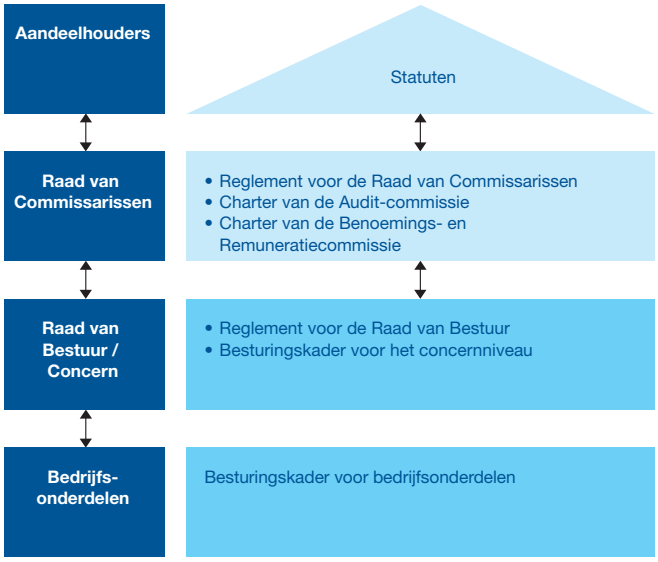
Het besturingsmodel van DSM bleef in 2007 ongewijzigd nadat het in 2006 was aangepast aan de strategie *Vision 2010*. De businessgroepen vormen de voornaamste bouwstenen van de organisatie; zij zijn integraal verantwoordelijk voor hun activiteiten op de korte en lange termijn en hebben de beschikking over alle bedrijfsfuncties die essentieel zijn voor het succes daarvan. Om de selectieve bundeling van expertise en implementatiecapaciteiten op het gebied van marktbenadering, producten en technologieën te vergemakkelijken zijn de businessgroepen die op deze gebieden de grootste overeenkomsten vertonen gegroepeerd in clusters. De businessgroepen in een bepaald cluster rapporteren aan een lid van de Raad van Bestuur. Dit bestuurslid is verantwoordelijk voor het managen van de synergie binnen het cluster. Om de onafhankelijkheid van het financieel bestuur veilig te stellen is ervoor gezorgd dat de Chief Financial Officer geen businessgroepen heeft die aan hem rapporteren.

Corporate governance, risicomanagement en internal control

In 2007 werd een besturingskader voor het concernniveau in het leven geroepen. Dit kader beschrijft de relaties tussen de bovengenoemde voornaamste bouwstenen van de organisatie en de geografische en functionele aansturing daarvan. Het kader beschrijft tevens de belangrijkste processen (inclusief besluitvormingsprocessen), verantwoordelijkheden en 'spelregels' op het niveau van de Raad van Bestuur en de concernstaven en omvat ook de *governance*-relaties met de naasthogere niveaus (Raad van Commissarissen / aandeelhouders) en de bedrijfsonderdelen. Het besturingskader versterkt het bestuur van de onderneming door informatie te bundelen die voorheen gefragmenteerd aanwezig was.

Een van de uitkomsten van de tussentijdse evaluatie van *Vision 2010* was het besluit om versneld te groeien op het gebied van *Life Sciences* en *Materials Sciences* en andere activiteiten te verkopen. In verband met deze stap is DSM per 1 januari 2008 overgegaan van vier clusters (Nutrition, Pharma, Performance Materials en Industrial Chemicals) naar vijf (Nutrition, Pharma, Performance Materials, Polymer Intermediates en Base Chemicals and Materials). De activiteiten in laatstgenoemd cluster zullen worden ontvlochten uit de rest van de organisatie om desinvestering te vergemakkelijken.

Zoals eerder vermeld waren er geen grote wijzigingen in het algehele besturingsmodel van DSM. Dit model is in onderstaande figuur weergegeven samen met de belangrijkste besturingselementen en regels per niveau.



Opmerking: Alle interne regels zijn van toepassing naast de toepasselijke nationale en internationale wet- en regelgeving. Bij strijdigheid prevaleren de laatste.

Voor de duidelijkheid volgt hier een korte samenvatting van de belangrijkste aspecten van het besturingskader op het niveau van de Raad van Bestuur en de concernstaven en op operationeel niveau:

- De Raad van Bestuur handelt volgens het Reglement voor de Raad van Bestuur.
- Daarnaast handelen de Raad van Bestuur en de concernstaven en -services in overeenstemming met het besturingskader voor het concernniveau. Dit houdt onder meer in dat zij zich houden aan de *DSM Values* en relevante *Corporate Policies* en *Requirements*, en de strategische richting en doelstellingen van de onderneming bepalen in de *Corporate Strategy Dialogue* (CSD). Het kader definieert tevens de rollen van de clusters, concernstafafdelingen, business- ondersteundende functies op basis van gedeelde competenties, de besturingsfunctie voor China, het DSM Innovation Center en de charters van de verschillende bestuurslichamen. Samen beschrijven deze de basisorganisatiestructuur en de verdeling van verantwoordelijkheden tussen de Raad van Bestuur, de concernstaven en centrale functies en de businessgroepen en clusters. Daarnaast onderhouden zij het besturingskader voor de bedrijfsonderdelen.
- De bedrijfsonderdelen voeren hun activiteiten uit binnen de kaders van dit besturingsmodel. Dit houdt onder meer in dat de bedrijfsonderdelen voor het bepalen van hun strategie en doelstellingen gebruikmaken van het *Business Strategy Dialogue*-proces, waarin verschillende scenario's en bijbehorende risicoprofielen worden onderzocht. Het model gebiedt verder dat de uitvoering van de strategie dient te geschieden in overeenstemming met concernbeleidslijnen en meerjarenplannen in verschillende functionele gebieden en onder naleving van de *Corporate Requirements*. Wanneer de situatie daarom vraagt worden de *Corporate Requirements* uitgebreid met zogeheten *Management Directives* (bijvoorbeeld een reisverbod om veiligheidsredenen).

De bedrijfsonderdelen houden zelf toezicht op de naleving van de *Corporate Requirements* en de effectiviteit van het systeem voor risicomanagement en *internal control*. Over deze naleving vindt regelmatig overleg plaats tussen de Raad van Bestuur en de bedrijfsonderdelen. Bovendien worden de bedrijfsonderdelen gemiddeld eens per drie jaar onderworpen aan een audit door de afdeling Corporate Operational Audit (COA). De directeur van COA rapporteert aan de voorzitter van de Raad van Bestuur en heeft de bevoegdheid om te overleggen met de voorzitter van de Audit-commissie. Bovendien fungeert de directeur van COA als *compliance officer* met betrekking tot misbruik van voorkennis en is hij voorzitter van het DSM Alert Committee, dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van de Klokkenluidersregeling.

Risicomanagementsysteem

Het risicomanagementsysteem van DSM is gebaseerd op het COSO-ERM model. Het is erop gericht de risicomanagementprocessen maximaal te integreren in de reguliere bedrijfsprocessen. Het omvat ook beheersmaatregelen voor veelvoorkomende risico's binnen de onderneming. Deze beheersmaatregelen zijn grotendeels 'ingebouwd' in de gestandaardiseerde bedrijfsprocessen en er zijn instrumenten ontwikkeld om de uitvoering ervan te ondersteunen en de effectiviteit ervan in de praktijk te meten. Een van deze instrumenten is het systeem van *letters of representation* waarin topmanagers aan de Raad van Bestuur rapporteren over de mate van toepassing en effectiviteit van de systemen voor risicomanagement en *internal control*. Zodoende kan op efficiënte wijze een hoog niveau van *internal control* worden bereikt.

In 2007 werd het systeem verder verbeterd en aangepast aan de ontwikkelingen met betrekking tot *Vision 2010*. De verbeteringen betreffen onder meer de invoering van betere instrumenten voor het onderkennen van eventueel optredende problemen ten aanzien van functiescheiding.

Er werden in 2007 standaardpraktijken en opleidings-programma's ontwikkeld om de bedrijfsonderdelen te helpen bij het inbedden van risicomanagement in hun dagelijkse bedrijfsvoering zonder dat dit verwordt tot een bureaucratisch 'afvinken'. Bij de standaardpraktijken staan gedrag en principes centraal; deze praktijken sluiten aan bij de optimalisatie-acties die worden uitgevoerd in het kader van de standaardisering van bedrijfsprocessen. Met deze praktijken werden met succes proeven uitgevoerd in een aantal businessgroepen en concern-opleidingsprogramma's.

Veel aandacht werd besteed aan de toegankelijkheid van het systeem via de Corporate Risk Management intranetsite. Het systeem omvat onder meer een verbeterde Business Portal die door de businessgroepen kan worden gebruikt als informatiesysteem voor managementdoeleinden (inclusief risicomanagement).

Een volledige beschrijving van de laatste versie van het risico-managementsysteem van DSM is te vinden op www.dsm.com.

Voor 2008 ligt de nadruk op het 'sluiten van de risico-beheersingskringloop', dat wil zeggen op het monitoren van de effectiviteit van de risicobeheersingsmaatregelen en controles, en op acties en systeemverbeteringen die deze effectiviteit kunnen verhogen. Deze acties en systeemverbeteringen gaan hand in hand met de activiteiten die gericht zijn op optimalisatie van de bedrijfsprocessen.

Financieel beleid

DSM handhaaft een solide balans en beperkt de financiële risico's. Dit vormt een basis voor en draagt bij aan effectief risicomanagement, en zorgt er tevens voor dat de onderneming ook in economisch mindere tijden zijn strategieën kan uitvoeren.

Een van de kerndoelstellingen van *Vision 2010* is het behalen van een *cash flow return on investment* (CFROI, zie definitie op pagina 75) die ten minste 100 basispunten hoger is dan de *weighted average cost of capital* (WACC). DSM streeft tevens naar een nettoschuldpositie tussen 30% en 40% van het groepsvermogen plus nettoschuld en een bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen (EBITDA) van ten minste 8,5 keer het saldo van financiële baten en lasten. Dit onderstreept het streven van DSM om zijn kredietwaardigheidsrating 'A' voor de lange termijn te behouden.

Een belangrijk onderdeel van de financiële strategie is de aanwending van de kasstroom. Deze wordt primair gebruikt voor investeringen gericht op het versterken van bestaande businessposities en het uitkeren van dividend aan de aandeelhouders en vervolgens voor het versterken van de activiteiten op het gebied van *Life Sciences* en *Materials Sciences* door middel van zorgvuldig geselecteerde acquisities. Incidenteel kiest de onderneming ervoor om eigen aandelen in te kopen. Dit kan gebeuren indien blijkt, op grond van een analyse voor de middellange termijn van de primaire behoefte aan kasmiddelen en bij een blijvend solide A-rating voor de kredietwaardigheid, dat een deel van de liquide middelen overtollig is.

Het dividendbeleid van DSM is uiteengezet op pagina 40 van dit verslag. Om verwatering van de winst per aandeel als gevolg van uitoefening van opties door management en personeel te voorkomen, koopt DSM eigen aandelen in voor zover dit wenselijk is en tegen een redelijke prijs gerealiseerd kan worden.

Een belangrijk criterium voor acquisities is dat het betreffende bedrijf qua technologische en/of marktcompetenties bij DSM past. Ieder overgenomen bedrijf dient in principe direct bij te dragen aan de nettowinst per aandeel van DSM en te voldoen aan de eisen van de onderneming ten aanzien van rendement en groei. In sommige gevallen, bijvoorbeeld bij kleine acquisities van innovatieve groeibedrijven, is deze eis wellicht niet geschikt en in dat geval wordt ze niet toegepast.

DSM's beleid op de verschillende deelgebieden in de financiële functie is sterk gericht op soliditeit, betrouwbaarheid en optimale bescherming van de kasstromen. De financiële functie heeft een belangrijke taak bij de sturing van de onderneming.

De accounting- en controlfunctie zorgt voor de vastlegging van transacties, de financiële verslaglegging en het beoordelen en adviseren met betrekking tot de bedrijfsprocessen gericht op de financiële doelstellingen van de onderneming. Het beleid in deze functie richt zich voornamelijk op het verkrijgen van betrouwbare financiële informatie die adequaat is voor de sturing van de onderneming en die voldoet aan de wettelijke eisen en overige eisen ten aanzien van behoorlijk bestuur.

De treasuryfunctie heeft als taak zorg te dragen voor de financiering van het concern en zijn onderdelen, de liquiditeiten te beheren en de valutarisico's en renterisico's te managen. Voor de juiste uitvoering van dit beleid en de optimalisatie van de resultaten hanteert DSM stringente interne richtlijnen, procedures, organisatorische maatregelen en marktgerelateerde *benchmarks*. Het treasurybeleid richt zich met name op het beheersen van de financiële risico's waaraan het concern en zijn onderdelen blootstaan, respectievelijk het optimaliseren van het saldo van financiële baten en lasten.

De fiscale functie heeft als taak om de positie van de onderneming met betrekking tot belastingen, invoer- en uitvoerrechten en accijnzen te managen. Deze taak omvat het verzorgen van belastingaangiften en het beoordelen van acquisities, desinvesteringen en liquidatie van bedrijfsonderdelen en/of joint ventures, evenals herstructureringsprogramma's en reorganisaties. Verdere taken van deze functie zijn het beoordelen van de fiscale consequenties van grensoverschrijdende activiteiten tussen bedrijfsonderdelen zoals interne verrekenprijzen, grensoverschrijdende activiteiten die leiden tot het op enigerlei wijze vestigen in het buitenland en wijzigingen in het aandeelhoudersbelang van juridische entiteiten. Het beleid in de fiscale functie richt zich op het realiseren en op lange termijn waarborgen van een optimale positie op het gebied van belastingen, in- en uitvoerrechten en accijnzen.

De investor relations-functie heeft als primaire taak het onderhouden van de contacten met (potentiële) aandeelhouders van DSM en de analisten die aandeelhouders adviseren. Het doel van deze functie is het geven van goede voorlichting aan beleggers en analisten over de ontwikkelingen bij DSM, waarbij er op wordt gelet dat relevante informatie gelijkelijk en gelijktijdig aan alle belanghebbenden wordt verschaft en voor hen toegankelijk is.

De assurantiefunctie heeft tot taak zorg te dragen voor een afgewogen balans tussen het zelf financieren van *hazardous risks* dan wel het overdragen daarvan aan externe verzekeraars, waarbij *cost efficiency* als leidraad geldt. Uitgangspunt is de filosofie van de onderneming met betrekking tot risicomanagement. Volgens die filosofie moet een concernbreed risicobewustzijn ertoe leiden dat inzicht wordt verkregen in de risico's waarmee een onderneming als DSM kan worden geconfronteerd, en dat deze risico's worden beheerst, voorkomen en beperkt. Een verzekeringspolis wordt in dat licht gezien als een instrument dat in laatste instantie wordt gebruikt voor het beheersen van deze risico's. De beleidskeuze om wel of niet extern te verzekeren wordt mede bepaald door de omvang van de *risk exposure* in relatie tot de gangbare financiële parameters die voor een beursgenoteerde vennootschap relevant zijn en die tevens maatgevend zijn voor de hoogte van het eigen behoud dat de onderneming bereid is te dragen.

Alle DSM-onderdelen moeten hun resultaten periodiek rapporteren en voldoen aan de Corporate Requirements op het gebied van financiën en economie. Naleving van de eisen met betrekking tot financiële administratie en rapportage wordt iedere drie maanden bevestigd door middel van een schriftelijke verklaring ondertekend door het management. In de voorbereidingsfase wordt het jaarverslag eerst besproken door de Raad van Bestuur met de Audit-commissie van de Raad van Commissarissen en de externe accountant en daarna met de voltallige Raad van Commissarissen. Kwartaalcijfers worden besproken door de Raad van Bestuur, de Audit-commissie en de externe accountant. De onderneming hanteert een vast rooster voor de publicatie van de financiële resultaten.

Risico's

De belangrijkste risico's, dat wil zeggen de risico's waarvan wordt aangenomen dat zij de grootste potentiële gevolgen hebben voor de mate waarin de onderneming erin slaagt de strategische en operationele doelstellingen te vervullen, staan vermeld in het volgende overzicht, waar zij zijn voorzien van een asterisk. De lijst geeft tevens een overzicht van overige risico's die als potentieel belangrijk zijn aangemerkt. Op de website van DSM wordt de aard van al deze risico's beschreven. Bovendien wordt er in de jaarrekening vanaf pagina 131 informatie verschaft over financiële risico's.

Generieke risico's
- Macro-economische trends
- Algemene marktontwikkelingen
- Concurrentie uit lagekostenlanden*
- Politieke risico's
- Valutarisico's* en renterisico
- Risico's van derivaten die voor afdekkingsdoeleinden worden gebruikt

Strategische risico's
- Acquisities, desinvesteringen en joint ventures*
- Innovatie (nieuwe markten, producten en technologieën)*
- Vermogen om personeel aan te trekken en te behouden*
- Risico's met betrekking tot organisatie en cultuur*

Specifieke risico's
- Reputatierisico's
- Klantrisico's
- Risico's ten aanzien van productieprocessen
- Risico's ten aanzien van prijs en beschikaarheid van grondstoffen en energie*
- Productaansprakelijkheidsrisico's
- Niet-verzekerbare risico's
- ICT-risico's
- Risico's ten aanzien van bescherming van intellectuele eigendommen*
- Projectrisico's
- Financiële risico's
- Pensioenrisico's
- Falend beheer

Zie www.dsm.com, onderdeel Governance.

Voor het beheersen van alle genoemde risico's zijn strategieën bepaald en controlemaatregelen getroffen als onderdeel van het risicomanagement. Niettemin houden deze risico's een mate van onzekerheid in waardoor de werkelijke resultaten kunnen afwijken van prognoses. Verder kunnen er risico's zijn die de onderneming nog niet volledig heeft kunnen beoordelen of die momenteel van 'ondergeschikt' belang worden geacht, maar die later van wezenlijke invloed op de resultaten van de onderneming kunnen blijken te zijn. De systemen voor risicomanagement en interne controle van de onderneming zijn zodanig ingericht dat dit soort ontwikkelingen tijdig wordt onderkend en aangepakt, maar dit kan vanzelfsprekend nimmer met totale zekerheid gebeuren.

Informatie over het aandeel DSM

Aandelen en beursnoteringen

De gewone aandelen Koninklijke DSM N.V. zijn genoteerd aan de Euronext aandelenbeurs in Amsterdam (fondscode 00982, ISIN code NL0000009827).

Opties op gewone aandelen DSM worden verhandeld op de Europese Optiebeurs te Amsterdam (Euronext.liffe).

In de Verenigde Staten loopt een *sponsored unlisted American Depositary Receipts* (ADR) programma via Citibank NA (Cusip 780249108), waarbij vier ADR's de waarde van één gewoon aandeel DSM vertegenwoordigen.

Naast gewone aandelen zijn door DSM 44,04 miljoen cumulatief preferente aandelen A geplaatst, die niet aan de beurs genoteerd zijn. Deze zijn geplaatst bij institutionele beleggers. De cumprefs A hebben hetzelfde stemrecht als gewone aandelen, aangezien hun nominale waarde van €1,50 per aandeel dezelfde is als de nominale waarde van de gewone aandelen.

Voor de overdracht van de cumulatief preferente aandelen A is de goedkeuring van de Raad van Bestuur vereist, tenzij de aandeelhouder wettelijk verplicht is zijn aandelen over te dragen aan een vorige aandeelhouder.

Mededelingen zoals aangegeven in het Besluit van 5 april 2006 tot uitvoering van artikel 10 van Richtlijn 2004/25/EG van het Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie betreffende het openbaar overnamebod staan – voorzover van toepassing – vermeld in deze paragraaf of op de volgende plaatsen in het Jaarverslag: het onderdeel *Corporate governance* beginnend op pagina 81, noot 17 (pagina 124), noot 19 (pagina 128) en noot 27 (pagina 144) bij de jaarrekening en het onderdeel Overige gegevens beginnend op pagina 158.

Programma voor inkoop eigen aandelen

Op 27 september 2006 kondigde DSM een programma aan voor de inkoop van eigen aandelen voor een totaal bedrag van €750 miljoen, als belangrijkste instrument om de in het kader van de *Vision 2010*-strategie gewenste balansstructuur te verwezenlijken. In 2006 kocht de onderneming in totaal 6.700.000 eigen aandelen in als onderdeel van de eerste fase van dit programma voor een totaal bedrag van €242,1 miljoen. Op 27 april 2007 startte de onderneming de tweede fase van het programma. Gedurende deze tweede fase kocht de onderneming 13.828.008 eigen aandelen in voor een bedrag van €507,9 miljoen. De tweede fase, en daarmee het eerste programma, werd op 10 september 2007 afgerond.

Zoals besloten door de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders, gehouden op 29 maart 2006 en 28 maart 2007, werden de in bovengenoemd programma ingekochte aandelen ingetrokken. DSM trok zodoende in 2007 in totaal 20.528.008 aandelen in.

Op 27 september 2007 kondigde DSM een tweede programma voor de inkoop van eigen aandelen aan, identiek aan het in 2006 gestarte programma. De eerste fase van dit tweede programma ging op 1 oktober 2007 van start en duurde tot 12 december 2007. Gedurende deze fase kocht de onderneming 6.855.000 eigen aandelen in voor een totaal bedrag van €250 miljoen. Het resterende deel van het programma zal worden uitgevoerd in 2008 indien de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in maart 2008 daarvoor goedkeuring verleent. De onderneming zal de in het tweede programma ingekochte aandelen alleen intrekken indien het aantal ingekochte aandelen uitstijgt boven de drempel van 10% van het totaal aantal uitstaande aandelen, teneinde flexibiliteit te behouden ten aanzien van grote acquisities. Bovendien kunnen wij uiteraard te allen tijde stoppen met de inkoop van eigen aandelen wanneer een grote acquisitie gefinancierd moet worden.

Als gevolg van de programma's voor inkoop van eigen aandelen nam het totale aantal uitstaande aandelen DSM in 2007 af met 17.952.977. Ultimo 2007 waren er 166.896.860 uitstaande aandelen.

Het gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen in 2007 bedroeg 178.540.706. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

Dividend-herbeleggingsregeling (*Dividend Re-Investment Plan,* DRIP) voor aandeelhouders Koninklijke DSM N.V.

ABN AMRO Bank NV biedt aandeelhouders van DSM de mogelijkheid deel te nemen in een dividend-herbeleggingsregeling (*Dividend Re-Investment Plan,* DRIP). Door deel te nemen aan deze regeling kunnen DSM-aandeelhouders hun netto-dividend direct herbeleggen in additionele aandelen DSM.

Ontwikkeling aantal gewone aandelen DSM

	Geplaatst	Ingekocht	Uitstaand
Stand 31 december 2006	201.953.008	17.103.171	184.849.837
Mutaties:			
Heruitgifte aandelen in verband met uitoefening optierechten	-	(2.730.031)	2.730.031
Inkoop eigen aandelen	-	20.683.008	(20.683.008)
Intrekking eigen aandelen	(20.528.008)	(20.528.008)	-
Stand 31 december 2007	181.425.000	14.528.140	166.896.860
Gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen		178.540.706	
DSM-koersen Euronext Amsterdam (€ per gewoon aandeel):			
Hoogste slotkoers		39,87	
Laagste slotkoers		31,63	
Ultimo jaar		32,33	

Aandelenspreiding

In het kader van de (Nederlandse) Wet Melding Zeggenschap moeten belangen van 5% of meer in een Nederlandse onderneming worden gemeld aan de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Volgens het register van de AFM hadden de volgende aandeelhouders gemeld dat zij per 1 januari 2008 een belang van 5-10% bezaten in het totale aandelenkapitaal van Koninklijke DSM N.V.:

- Fortis Utrecht N.V.
- Barclays Global Investors
- ING Groep N.V.
- Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A.
- Aviva plc

Uitgifte van aandelen

Uitgifte van aandelen geschiedt ingevolge een besluit van de Raad van Bestuur. Het besluit is onderworpen aan de goedkeuring van de Raad van Commissarissen. De omvang van deze bevoegdheid van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld bij besluit van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en betreft ten hoogste alle nog niet uitgegeven aandelen van het maatschappelijk kapitaal zoals dit luidt of te eniger tijd zal luiden. Tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 maart 2007 werd deze bevoegdheid verlengd tot en met 28 september 2008, met dien verstande dat deze bevoegdheid van de Raad van Bestuur

- in het geval van de uitgifte van gewone aandelen beperkt zal zijn tot een aantal aandelen waarvan het nominale bedrag tot 10% van het geplaatste aandelenkapitaal bedraagt, en tot nog eens 10% van het geplaatste aandelenkapitaal indien de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of acquisitie, en
- in het geval van uitgifte van preferente aandelen betrekking zal hebben op alle niet-geplaatste preferente aandelen van het maatschappelijk kapitaal zoals dit luidt of te eniger tijd zal luiden.

Inkoop van eigen aandelen

De onderneming mag ingevolge een besluit van de Raad van Bestuur volgestorte eigen aandelen verkrijgen, op voorwaarde dat het nominale bedrag van de aandelen in haar kapitaal niet meer beloopt dan een tiende van het geplaatste kapitaal. Het besluit is onderworpen aan de goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 maart 2007 werd aan de Raad van Bestuur de bevoegdheid tot verkrijging van eigen aandelen verleend voor een periode van 18 maanden vanaf genoemde datum.

Informatie over het aandeel DSM

DSM-aandelenbezit van leden van de Raad van Bestuur van DSM

In oktober 2007, na de bekendmaking van de versnelling van *Vision 2010*, belegden de leden van de Raad van Bestuur voor eigen rekening in aandelen DSM. Het cumulatieve DSM-aandelenbezit van de vijf bestuursleden nam in 2007 toe van 1.836 naar 12.036 stuks.

Bestuurslid	DSM-aandelenbezit op 1 januari 2007	DSM-aandelenbezit op 31 december 2007
Feike Sijbesma, voorzitter	-	2.500
Jan Zuidam, vice-voorzitter	1.836	2.336
Rolf-Dieter Schwalb, CFO	-	2.500
Nico Gerardu	-	2.500
Stephan Tanda	-	2.200

Deze aandelen dienen als langetermijnbelegging in de vennootschap.

Geografische spreiding van DSM aandelen (excl. cumprefs A)

In %	**2007**	2006
Nederland	39	32
Noord Amerika	16	13
België / Luxemburg	6	14
Frankrijk	4	3
Verenigd Koninkrijk	18	30
Duitsland	6	1
Zwitserland	4	4
Overige landen	7	3

Het aandeel DSM

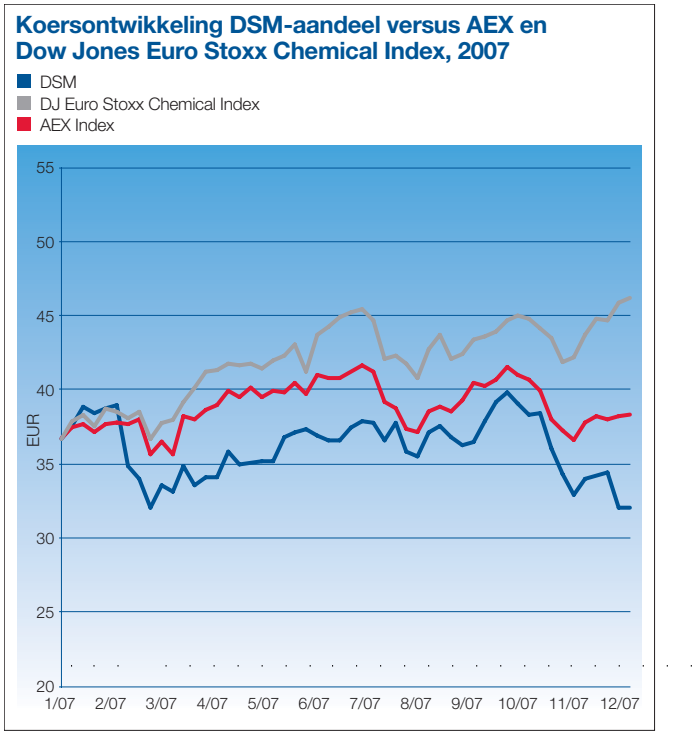
Voor aandelenmarkten over de hele wereld was 2007 een turbulent jaar. De koersontwikkeling van het aandeel DSM deelde in die turbulentie. In 2007 werd het patroon van de laatste paar jaar, waarin het aandeel aanzienlijk beter presteerde dan het beursgemiddelde, doorbroken.

In februari 2007 gaf de onderneming een jaarindicatie af die volgens analisten de markt teleurstelde. De koers van het aandeel daalde op de dag van de bekendmaking met 10,6% maar herstelde zich in de weken daarna.

Dit herstel won aan kracht nadat DSM zijn verwachting tweemaal naar boven had bijgesteld. Na de bekendmaking in september van de versnelling van de strategie *Vision 2010 – Building on Strengths* bereikte de koers van het aandeel op 10 oktober 2007 een niveau van €39,95 – een jaarrecord.

In de laatste paar maanden van 2007 kwam de koers van het aandeel onder druk te staan, net als de rest van de markt. DSM sloot het jaar 2007 af met een koers van €32,33.

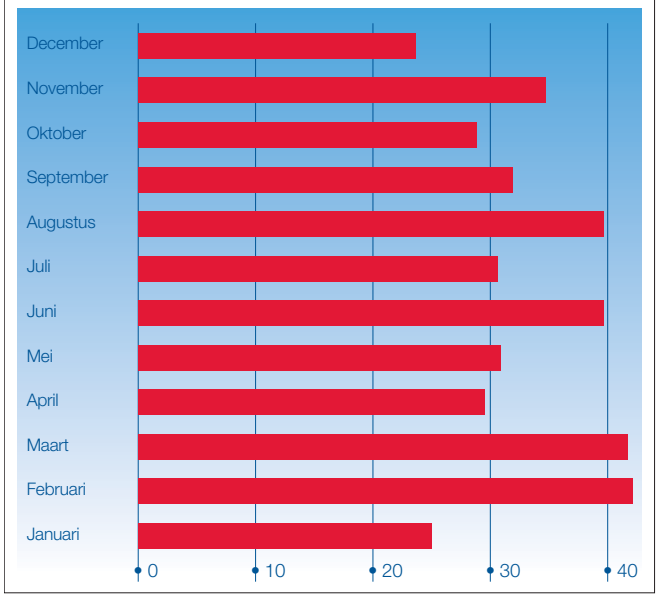
Koersontwikkeling DSM-aandeel versus AEX en Dow Jones Euro Stoxx Chemical Index, 2007



Omzet DSM-aandelen 2007

(op maandbasis)

x miljoen



Innovation is our Sport™

DSM-innovaties zijn in veel sportdisciplines terug te vinden. De leden van het Zwitserse schermteam, onderdeel van DSM's *Unlimited* Sports Team, dragen beschermende kleding waarin Dyneema® is verwerkt. Deze kleding biedt maximale bewegingsvrijheid en comfort en verhoogt tegelijkertijd de veiligheid van de atleet.

De Olympische Spelen 2008 in Peking
De Olympische Spelen 2008 worden van 8 tot 24 augustus gehouden in Peking. Er zullen naar verwachting circa 10.500 atleten aan deelnemen, verdeeld over 28 verschillende takken van sport. Er zijn in totaal 302 gouden medailles te verdienen. Voor een goed verloop van de Spelen zullen circa 70.000 vrijwilligers worden ingeschakeld.

De Paralympische Spelen worden gehouden van 6 tot 17 september 2008. Hieraan zullen in totaal 4.000 atleten deelnemen in 20 takken van sport. Het aantal gouden medailles bedraagt hier 450, en het aantal vrijwilligers circa 30.000.

Innovation is our Sport™

In augustus 2007 ging bij DSM de campagne Innovation is our Sport™ van start. Dit is een overkoepelend programma waarin de activiteiten van DSM op het gebied van sport zijn ondergebracht en waarin sport, technologie en innovatie samenkomen. Een belangrijk element ervan is onze samenwerking met het Nederlands Olympisch Comité (NOC*NSF). Net als de sporters zijn ook wij erop gebrand om de verwachtingen te overtreffen.

Innovatie is een van de belangrijkste speerpunten van de strategische koers van DSM. In de sportwereld is innovatie al even belangrijk. Daar kunnen innovatieve ontwikkelingen en verbeteringen van voeding en materialen sporters helpen bij hun dagelijkse training en tijdens wedstrijden en het verschil maken tussen winnen en verliezen. Er zijn veel raakvlakken tussen de sportwereld en de markten waarin DSM opereert.

DSM en NOC*NSF zijn sinds 2001 'Partners in Sport'. DSM ontwikkelt samen met de atleten en coaches van het Nederlands Olympisch team nieuwe producten op het gebied van voeding en materialen. Tijdens Athene 2004 maakte de wereld dankzij DSM voor het eerst kennis met PeptoPro®, hittewerende kleding en een revolutionaire roeihelm. Turijn was getuige van DSM innovaties in de bobslee. In dit hoofdstuk presenteren wij een aantal in het oog springende innovaties die tijdens de Zomerspelen van 2008 zullen worden toegepast.

Nieuwe sport-innovaties

In augustus 2007, met nog een jaar te gaan tot de Olympische Spelen in Peking, introduceerde DSM twee innovaties op het gebied van sportvoeding: PeptoPro®-poeder en een speciaal type Lafti® voor sporters. Het Lafti®-type is in samenwerking met de Nederlandse atleten ontwikkeld. Eind 2007 introduceerde DSM een koelsysteem voor sporters.

Verhoging van natuurlijke weerstand

De Lafti®-drank bevat probiotica: levende bacteriën die een gunstige uitwerking hebben op het maag-darmstelsel. De Lafti®-producten bevatten een combinatie van diverse melkzuurstammen waarvan de probiotische eigenschappen wetenschappelijk zijn bewezen. Deze innovatie moet de Olympische sporters helpen hun natuurlijke weerstand te versterken en een gebalanceerde darmflora te handhaven. Topsporters hebben – zeker in extreem warme weersomstandigheden zoals in China in de zomer – vaker last van maagdarmklachten en een verzwakt immuunsysteem.

Sneller herstel

PeptoPro®-poeder is de nieuwste vorm van PeptoPro®, een zogeheten caseïne hydrolysaat (in stukjes geknipt eiwit) dat zorgt voor een snel herstel na een intensieve training. Na de succesvolle lancering van de PeptoPro®-drank tijdens de Olympische Spelen in Athene in 2004 heeft DSM hard gewerkt aan verdere verbetering van het product. Dit resulteerde in de nieuwe poedervorm, die veel stabieler is en ook beter smaakt.

Met het PeptoPro®-poeder kan de atleet zelf de hersteldrank bereiden waar en wanneer dat nodig is. Hiermee gaat een veelgehoorde wens van de atleten in vervulling. NOC*NSF en de Olympische Comités van verschillende andere landen hebben hun atleten aanbevolen gebruik te maken van PeptoPro® bij de voorbereiding op de Zomerspelen in Peking.

Koelproducten

De warmte en hoge luchtvochtigheid tijdens de Chinese zomers hebben een grote invloed op het menselijke lichaam. Het bewust koelen van het lichaam onder dergelijke omstandigheden kan een belangrijke bijdrage leveren aan het prestatie- en herstelvermogen van de sporter. In het kader van het Olympisch Innovatie Programma heeft DSM een compleet koelconcept ontwikkeld.

Al bij de vorige Olympische Zomerspelen in Athene 2004 gebruikten de Nederlandse Olympische roeiers speciale koelingsproducten. Ter voorbereiding op Peking 2008 hebben DSM en NOC*NSF in nauw overleg met sporters en coaches gekeken waar verbeteringen mogelijk waren en zijn verschillende nieuwe prototypes ontwikkeld en getest. Dit heeft geleid tot het mobiele en volledig modulaire *comfort cooling* systeem dat in december 2007 in het Olympisch Stadion in Amsterdam werd gepresenteerd.

Het *Unlimited* Sports Team

Het *Unlimited* Sports Team brengt DSM en sport dichter bij elkaar. DSM sponsort ambitieuze sporters die actief zijn in Olympische disciplines.

Het *Unlimited* Sports Team bestaat momenteel uit Sharon Walraven (rolstoeltennisster), Rens Blom (polsstokhoogspringer), het Nederlandse volleybalteam, twee Nederlandse zeiléquipes (470-klasse) en het Zwitserse schermteam (mannen en vrouwen).

Sharon Walraven begon met rolstoeltennis in 1994. Ze heeft sindsdien over de hele wereld veel toernooien gewonnen. Tijdens de Paralympische Spelen in Sydney 2000 won ze de zilveren medaille en eind 2007 stond ze derde op de wereldranglijst.

Polsstokhoogspringer Rens Blom won als eerste Nederlandse atleet ooit een gouden medaille tijdens een wereldkampioenschap atletiek. Zijn persoonlijke record (tevens Nederlands record) staat op 5,81 meter.

Het Nederlandse herenvolleybalteam won goud op de Olympische Spelen van Atlanta in 1996. Zowel het Nederlandse herenvolleybalteam als het damesteam hebben de afgelopen decennia goede resultaten behaald.

Zowel de mannen als de vrouwen van de Nederlandse zeilteams in de 470-klasse zijn medaillekandidaten voor de Spelen van 2008. De broers Sven en Kalle Coster zijn meervoudig Nederlands kampioen. Lobke Berkhout en Marcelien de Koning veroverden in 2007 voor de derde achtereenvolgende keer de wereldtitel.

Het Zwitserse schermteam is een belangrijke medaillekandidaat voor de Zomerspelen in Peking. Het team wordt aangevoerd door Marcel Fischer, die in 2004 in Athene goud won.

Voor meer informatie zie onze website, onderdeel ‘DSM en Sport’, of e-mail naar info.olympics@dsm.com.

Jaarrekeningen 2007

Overzicht van de belangrijkste waarderingsgrondslagen

Uitgangspunten

De geconsolideerde jaarrekening van DSM is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard voor gebruik binnen de Europese Unie. De door DSM toegepaste waarderingsgrondslagen zijn in overeenstemming met de op 31 december 2007 van kracht zijnde IFRS en uitspraken van de International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC).

Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening worden Koninklijke DSM N.V. en haar dochtermaatschappijen alsmede het aandeel van DSM in joint ventures (samen 'DSM' of 'groep') opgenomen. Een dochtermaatschappij is een entiteit waarover DSM de beslissende zeggenschap heeft. Beslissende zeggenschap is de macht om het financiële en operationele beleid van de entiteit te sturen teneinde voordelen te verkrijgen uit haar activiteiten. De financiële gegevens van dochtermaatschappijen worden voor 100% in de consolidatie opgenomen. Het belang van derden in het vermogen en het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Een joint venture is een entiteit waarin DSM een belang houdt en waarover DSM met derden op basis van een contractuele afspraak gezamenlijk beslissende zeggenschap uitoefent. Joint ventures worden in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen volgens de methode van de proportionele consolidatie.

Dochtermaatschappijen en joint ventures worden geconsolideerd vanaf de acquisitiedatum tot het moment waarop DSM niet langer beschikt over de beslissende zeggenschap, resp. de gezamenlijke beslissende zeggenschap met derden. Bij de consolidatie worden alle intercompany-verhoudingen in de balans, intercompany-transacties en niet-gerealiseerde winsten of verliezen uit intercompany-leveringen geëlimineerd. Ongerealiseerde verliezen worden niet geëlimineerd als deze verliezen een aanwijzing zijn van een bijzondere waardevermindering van het overgedragen actief. In dat geval wordt een bijzondere waardevermindering op het actief toegepast.

Segmentatie

De informatie wordt gesegmenteerd naar de activiteiten van de groep en de geografische gebieden waarin de groep actief is. De primaire segmentatiebasis, bedrijfssegmenten, weerspiegelt de managementstructuur van de groep. De transactieprijzen voor leveringen tussen segmenten worden bepaald op zakelijke basis. De resultaten, activa en verplichtingen van een segment omvatten zowel posten die rechtstreeks tot dat segment behoren als posten die redelijkerwijs aan dat segment kunnen worden toegerekend.

Omrekening vreemde valuta's

De presentatievaluta van de groep is de euro.

Elke entiteit van de groep legt transacties en balansposten in de administratie vast in haar eigen functionele valuta. Transacties die in een andere dan de eigen functionele valuta worden uitgedrukt, worden opgenomen tegen de contante wisselkoersen die gelden op de transactiedatum. Monetaire balansposten uitgedrukt in een andere dan de eigen functionele valuta worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Koersverschillen die voortvloeien uit de afwikkeling van deze transacties en uit de omrekening van monetaire posten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Bij de consolidatie worden de balansen van dochtermaatschappijen en joint ventures waarvan de functionele valuta niet de euro is, omgerekend in euro tegen de koers per balansdatum. De winst-en-verliesrekeningen van deze entiteiten worden in euro omgerekend tegen de gemiddelde wisselkoersen van de betreffende periode. Goodwill die is betaald bij acquisitie wordt uitgedrukt in de functionele valuta van de geacquireerde entiteit. De koersverschillen die voortvloeien uit de omrekening van de netto-investering in entiteiten met een andere functionele valuta dan de euro worden verwerkt in het vermogen (Translatiereserve). Dit geldt ook voor koersverschillen op leningen en andere financiële instrumenten voor zover deze het valutarisico in verband met de netto-investering afdekken. Bij verkoop van een entiteit met een andere functionele valuta dan de euro worden de cumulatieve koersverschillen uit hoofde van de omrekening van de netto-investering in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Onderscheid tussen vlottende en vaste activa en tussen kortlopende en langlopende schulden

Activa (schulden) worden als vlottend (kortlopend) gerubriceerd als ze naar verwachting binnen 12 maanden na balansdatum worden gerealiseerd (afgewikkeld).

Immateriële activa

Goodwill is het overschot van de verkrijgingsprijs van een acquisitie boven DSM's aandeel in de netto reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen van een geacquireerde dochtermaatschappij, joint venture of geassocieerde deelneming. Goodwill betaald bij de acquisitie van dochtermaatschappijen en joint ventures wordt opgenomen onder de immateriële activa. Goodwill betaald bij de acquisitie van geassocieerde deelnemingen wordt begrepen in de boekwaarde van deze geassocieerde deelnemingen. Goodwill

wordt niet afgeschreven maar wordt jaarlijks, en als er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde wellicht hoger is dan de realiseerbare waarde, getoetst op een eventuele bijzondere waardevermindering. De boekwaarde van de goodwill van een entiteit wordt verwerkt in het resultaat op de verkoop van de entiteit.

Immateriële activa die zijn geacquireerd in het kader van een bedrijfscombinatie worden opgenomen tegen de reële waarde per acquisitiedatum en vervolgens afgeschreven over de verwachte levensduur, die varieert van 5 tot 15 jaar.

Aangekochte licenties, octrooien en applicatiesoftware worden gewaardeerd tegen de historische kostprijs verminderd met afschrijvingen op lineaire basis en verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen. De verwachte gebruiksduur ligt tussen 4 en 10 jaar. De uitgaven voor onderhoud van software worden meteen ten laste van het resultaat gebracht. Investeringen die direct verbonden zijn met de ontwikkeling van applicatiesoftware worden opgenomen onder immateriële activa en afgeschreven over de verwachte gebruiksduur (5 tot 8 jaar).

Researchkosten worden meteen ten laste van het resultaat gebracht. Ontwikkelingskosten worden, indien aan de voorwaarden voor opneming in de balans wordt voldaan, geactiveerd en afgeschreven over de gebruiksduur vanaf het moment waarop het product op commerciële basis wordt gelanceerd. De boekwaarde van activa voortgekomen uit ontwikkelingsuitgaven wordt op iedere balansdatum – of eerder als daartoe aanleiding is – getoetst op een eventuele bijzondere waardevermindering. In gebruik zijnde immateriële activa voortgekomen uit ontwikkelingsuitgaven worden getoetst op een eventuele bijzondere waardevermindering indien er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde wellicht hoger is dan de realiseerbare waarde. Eventuele bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de kostprijs verminderd met afschrijvingen op lineaire basis, en verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen. Bouwrente wordt geactiveerd. Uitgaven in verband met groot, periodiek onderhoud worden geactiveerd en afgeschreven over de periode tot de volgende onderhoudsstop.

De materiële vaste activa worden systematisch afgeschreven over de geschatte gebruiksduur. Jaarlijks wordt de geschatte resterende gebruiksduur van de individuele activa getoetst, rekening houdende met economische en technologische veroudering, en met normale slijtage. In de regel wordt initieel uitgegaan van de volgende verwachte gebruiksduur: voor gebouwen 10-50 jaar, voor machines en installaties 5-15 jaar, voor overige bedrijfsmiddelen 4-10 jaar. Op grond wordt niet afgeschreven.

De kosten van de opsporing, ontwikkeling en productie van olie en gas worden verantwoord volgens de *successful efforts*-methode. De kosten van succesvolle en nog niet voltooide olie- en gasboringen worden geactiveerd als materiële vaste activa. De geschatte contant gemaakte kosten van toekomstige buitengebruikstelling van productieplatformen voor olie- en gaswinning en locatieherstel worden geactiveerd en afgeschreven. Materiële vaste activa die betrekking hebben op de opsporing van olie en gas worden afgeschreven op basis van de *unit of production*-methode.

Een materieel vast actief wordt niet langer in de balans opgenomen wanneer het wordt verkocht of wanneer er geen toekomstige economische voordelen meer worden verwacht uit de verdere aanwending of verkoop van het actief. Een eventueel boekresultaat voortvloeiend uit het niet langer in de balans opnemen van het actief wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Leases

Financiële leases, waarbij nagenoeg alle risico's en voordelen verbonden aan de eigendom van het geleasede actief aan de groep worden overgedragen, worden geactiveerd bij het aangaan van de lease tegen de reële waarde van het geleasede actief of, indien lager, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Alle overige leases zijn operationele leases.

De leasebetalingen voor financiële leases worden zodanig uitgesplitst in financieringskosten en een vermindering van de leaseverplichting dat een constante rentevoet over het resterende saldo van de verplichting wordt bereikt. De financieringskosten worden opgenomen onder de Nettofinancieringslasten. Geactiveerde geleasede bedrijfsmiddelen worden afgeschreven over de leaseperiode of over de geschatte gebruiksduur indien deze laatste korter is. Betalingen uit hoofde van operationele leases worden op lineaire basis als last verantwoord.

Geassocieerde deelnemingen

Een geassocieerde deelneming is een entiteit waarin DSM invloed van betekenis maar geen beslissende zeggenschap heeft. Gewoonlijk wordt in deze entiteiten een aandeel gehouden dat DSM tussen 20% en 50% van de stemrechten geeft. Investeringen in geassocieerde deelnemingen worden verwerkt op basis van de *equity*-methode, die inhoudt dat het aandeel van DSM in de winst of het verlies van de geassocieerde deelneming

wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Het belang van DSM in een geassocieerde deelneming wordt gewaardeerd op het DSM-aandeel in de nettoactiva van de geassocieerde deelneming, samen met de bij acquisitie betaalde goodwill, en verminderd met een eventuele bijzondere waardevermindering.

Wanneer het aandeel van DSM in het verlies van een geassocieerde deelneming de boekwaarde van de geassocieerde deelneming – inclusief eventuele andere vorderingen – overtreft, wordt de boekwaarde tot nihil teruggebracht. Er worden geen verdere verliezen verantwoord, tenzij DSM verantwoordelijkheid draagt voor verplichtingen van de geassocieerde deelneming.

Overige financiële activa

Overige deelnemingen betreffen kapitaalbelangen in entiteiten waarin DSM geen invloed van betekenis heeft; zij worden verantwoord als effecten die voor verkoop beschikbaar zijn. Deze overige deelnemingen worden gewaardeerd tegen de reële waarde, waarbij wijzigingen in de reële waarde worden opgenomen in het vermogen (Reële-waarde-reserve). Bij verkoop wordt de cumulatieve reële-waarde-aanpassing van de betreffende overige deelnemingen uit het vermogen geëlimineerd en verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Indien geen betrouwbare reële waarde kan worden vastgesteld, worden de overige deelnemingen tegen de kostprijs gewaardeerd. De opbrengsten, alsmede de boekwinst of het boekverlies op de verkoop van deze overige deelnemingen, worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Leningen en langlopende vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, eventueel verminderd met een waardecorrectie in verband met oninbaarheid. De opbrengsten uit deze activa en de boekwinst of het boekverlies op de verkoop ervan worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Bijzondere waardevermindering van activa

Wanneer er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van een vast actief (een immaterieel of materieel vast actief) wellicht hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde (de hoogste van indirecte opbrengstwaarde en reële waarde minus verkoopkosten), wordt nagegaan of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Voor een actief dat niet in ruime mate zelfstandig kasstromen genereert, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Bij de bepaling van de indirecte opbrengstwaarde worden de geschatte toekomstige kasstromen contant gemaakt tegen een disconteringsvoet voor belastingen, gebaseerd op de marktrente plus een opslag voor de specifieke risico's van het actief.

Wanneer de realiseerbare waarde van een vast actief lager is dan de boekwaarde, wordt de boekwaarde afgeboekt tot de realiseerbare waarde en wordt een bijzondere waardevermindering opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Een bijzondere waardevermindering wordt teruggenomen wanneer er sinds de laatste opname van de bijzondere waardevermindering een wijziging heeft plaatsgevonden in de schatting die van belang is voor de bepaling van de realiseerbare waarde.

Alle financiële activa worden getoetst op bijzondere waardevermindering. Indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van een financieel actief één of meerdere gebeurtenissen hebben geleid tot een bijzondere waardevermindering, wordt in de winst-en-verliesrekening een bijzondere waardevermindering opgenomen. Bijzondere waardeverminderingen van goodwill en overige deelnemingen worden nimmer teruggenomen.

Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere opbrengstwaarde. Hierbij wordt de FIFO-methode van waarderen (*first-in, first-out*) toegepast. De kostprijs van halffabrikaten en gereed product bevat de direct toerekenbare kosten en de indirecte productiekosten. De opbrengstwaarde wordt bepaald als de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsuitoefening, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de geschatte kosten die nodig zijn om de verkoop te realiseren. Producten waarvan ten gevolge van het optreden van gemeenschappelijke kosten geen vervaardigingprijs kan worden bepaald, worden gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde onder aftrek van een marge.

Handelsvorderingen en overige vorderingen

Handelsvorderingen en overige vorderingen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, die in het algemeen overeenkomt met de nominale waarde verminderd met een waardecorrectie in verband met oninbaarheid.

Kortlopende beleggingen

Deposito's bij banken met een resterende looptijd van meer dan 3 maar minder dan 12 maanden worden verantwoord als kortlopende belegging. Zij worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. De opbrengsten uit deze deposito's worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Liquide middelen
Liquide middelen betreffen kasmiddelen, banktegoeden en deposito's bij banken met een resterende looptijd van minder dan 3 maanden. Bankschulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voor verkoop aangehouden vaste activa en 'disposal groups'
Vaste activa en *disposal groups* (activa en verplichtingen die betrekking hebben op een activiteit die verkocht zal worden) worden gerubriceerd als 'voor verkoop aangehouden' indien hun boekwaarde hoofdzakelijk zal worden gerealiseerd door middel van een verkooptransactie in plaats van door voortgezet gebruik. De herrubricering vindt plaats wanneer de activa beschikbaar zijn voor onmiddellijke verkoop en verkoop zeer waarschijnlijk is. Aan deze voorwaarden is meestal voldaan vanaf de datum waarop de eerste conceptversie van een verkoopovereenkomst gereed is voor bespreking. Voor verkoop aangehouden vaste activa en *disposal groups* worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere reële waarde verminderd met de verkoopkosten. Op voor verkoop aangehouden vaste activa wordt niet afgeschreven.

Beëindigde activiteiten
Beëindigde activiteiten omvatten activiteiten die gedurende de verslagperiode zijn gedesinvesteerd of aan het einde van de periode zijn gerubriceerd als 'voor verkoop aangehouden' en die bovendien een voor operationele doeleinden of financiële rapportagedoeleinden duidelijk afgebakend activiteitengebied of geografisch gebied vertegenwoordigen. DSM heeft de kasgenererende eenheden aangemerkt als de bedrijfsonderdelen die, indien zij worden gedesinvesteerd, worden gerapporteerd als beëindigde activiteiten.

Eigen vermogen Koninklijke DSM N.V.
DSM's gewone aandelen en cumulatief preferente aandelen worden aangemerkt als eigen vermogen Koninklijke DSM N.V. De aankoopprijs van ingekochte eigen aandelen wordt op het eigen vermogen Koninklijke DSM N.V. in mindering gebracht totdat zij worden ingetrokken of herplaatst. Het aan houders van cumulatief preferente aandelen uit te keren dividend wordt als verplichting opgenomen op het moment waarop de Raad van Commissarissen het voorstel voor winstbestemming goedkeurt. Het aan houders van gewone aandelen uit te keren dividend wordt als verplichting opgenomen op het moment waarop de Algemene Vergadering van Aandeelhouders het dividendvoorstel goedkeurt.

Voorzieningen
Voorzieningen worden opgenomen wanneer aan de volgende voorwaarden wordt voldaan: 1) er bestaat een bestaande juridische of feitelijke verplichting als gevolg van een gebeurtenis uit het verleden, 2) het is waarschijnlijk dat middelen aan de onderneming zullen worden onttrokken om de verplichting te voldoen, en 3) er kan een betrouwbare schatting worden gemaakt van het bedrag van de verplichting.

Het bedrag dat waarschijnlijk benodigd zal zijn om langlopende verplichtingen te voldoen wordt contant gemaakt indien het effect van het contant maken materieel is. Als een contante waarde is berekend, wordt de toename van de voorziening door het verloop van de tijd beschouwd als interestkosten. De interestkosten in verband met pensioenverplichtingen worden echter opgenomen in de pensioenkosten.

Een voorziening voor de kosten die verbonden zijn aan de toekomstige buitengebruikstelling van productieplatformen voor olie- en gaswinning en locatieherstel wordt gevormd wanneer het betreffende investeringsproject in bedrijf wordt genomen. De kosten van de voorziening worden, samen met de historische kosten van het betreffende actief, verantwoord onder Materiële vaste activa en afgeschreven over de gebruiksduur van het actief.

Opgenomen leningen
Opgenomen leningen worden initieel verantwoord tegen kostprijs, zijnde de reële waarde van de ontvangen bedragen na aftrek van transactiekosten. Vervolgens worden opgenomen leningen verwerkt tegen de geamortiseerde kostprijs met toepassing van de effectieve-rentemethode. De geamortiseerde kostprijs wordt berekend door rekening te houden met eventuele disagio of agio. De rentelasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben en verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Indien een renterisico met betrekking tot een opgenomen langlopende lening wordt afgedekt, en de afdekking als effectief wordt aangemerkt, wordt de boekwaarde van de langlopende lening aangepast voor wijzigingen in de reële waarde van de rentecomponent van de lening.

Handelscrediteuren en overige kortlopende schulden
Handelscrediteuren en overige kortlopende schulden worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, die in het algemeen overeenkomt met de nominale waarde.

Opbrengstverantwoording
De opbrengst uit de verkoop van goederen wordt verantwoord op het moment waarop de wezenlijke risico's en voordelen van het eigendom worden overgedragen aan de koper. De netto-omzet is gelijk aan de factuurwaarde verminderd met geschatte rabatten en kortingen, na aftrek van indirecte belastingen.

Opbrengsten uit royalty's worden onder Overige bedrijfsopbrengsten verantwoord op *accrual*-basis, in overeenstemming met de economische realiteit van de desbetreffende overeenkomsten. Rentebaten worden opgenomen op tijdsevenredige basis volgens de effectieve-rentemethode. Dividendopbrengsten worden opgenomen op het moment dat het recht op ontvangst van het dividend is verkregen.

Subsidies
Subsidies worden in de balans opgenomen tegen hun reële waarde wanneer er redelijke zekerheid is dat de subsidie zal worden ontvangen en dat aan alle bijbehorende voorwaarden zal worden voldaan. Kostensubsidies worden systematisch als bate verantwoord in het resultaat van de perioden waarin de kosten vallen waarvoor de subsidies als compensatie bedoeld zijn. Investeringssubsidies worden in eerste instantie voor de reële waarde in de balans opgenomen als een vooruitontvangen bate (Overige langlopende schulden) en vervolgens in gelijke jaarlijkse bedragen verantwoord in de winst-en-verliesrekening naar rato van de verwachte gebruiksduur van het betrokken actief.

Op aandelen gebaseerde beloningen
De kosten van optieregelingen worden bepaald op basis van de reële waarde van de opties op de datum waarop de opties worden toegekend. De reële waarde wordt bepaald met gebruikmaking van het Black-Scholes model, rekening houdende met marktvoorwaarden die gerelateerd zijn aan de prijs van het DSM-aandeel. De kosten van deze opties worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening (Personeelskosten) gedurende de periode waarin de opties niet uitoefenbaar zijn, met als tegenpost de overeenkomstige toename van het vermogen (Reserve voor op aandelen gebaseerde beloningen), voor zover het gaat om in aandelen af te wikkelen opties, of Overige langlopende schulden voor zover het gaat om in contanten af te wikkelen opties (*Share Appreciation Rights*). Er worden geen lasten opgenomen voor opties die uiteindelijk niet uitoefenbaar worden, met uitzondering van opties waarvan het uitoefenbaar worden mede afhankelijk is van een marktvoorwaarde. Deze opties worden behandeld als uitoefenbaar, ongeacht of voldaan is aan de marktvoorwaarde, indien wel aan alle andere prestatiegerelateerde voorwaarden is voldaan.

Emissierechten
DSM is onderworpen aan wetgeving die tot doel heeft de vermindering van de uitstoot van broeikasgassen te bevorderen. Er zijn aan de groep in een aantal landen emissierechten toegekend, vooral voor emissies van CO_2. Emissierechten worden gereserveerd om te voldoen aan leveringsverplichtingen en worden in de balans opgenomen tegen de kostprijs. Deze is over het algemeen nihil. Er wordt een opbrengst opgenomen indien overtollige emissierechten worden verkocht aan derden. Indien de feitelijke emissies hoger zijn dan de emissierechten waarover DSM beschikt, wordt een voorziening opgenomen voor de verwachte additionele kosten.

Bijzondere posten
Bijzondere posten betreffen materiële incidentele baten en lasten die voortkomen uit bijvoorbeeld:

- afboekingen van voorraden tot opbrengstwaarde en van materiële vaste activa tot realiseerbare waarde, alsmede het terugnemen van dergelijke afboekingen;
- herstructureringen van de activiteiten van een entiteit;
- vrijval van voorzieningen;
- verkopen van materiële vaste activa;
- verkopen van geassocieerde deelnemingen of andere financiële activa;
- beëindigde activiteiten;
- verliesgevende contracten;
- juridische schikkingen.

Om een beter inzicht te geven in de onderliggende resultaten over de betreffende periode worden bijzondere posten separaat gerapporteerd indien het totale bedrag dat met de specifieke gebeurtenis of het specifieke project is gemoeid hoger is dan €10 miljoen.

Belastingen
Belastingen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening behalve voor zover zij betrekking hebben op een post die rechtstreeks is opgenomen in het eigen vermogen.

Actuele belastingen zijn de naar verwachting te betalen belastingen over de fiscale winst over het jaar, op basis van de per balansdatum geldende belastingtarieven, en eventuele aanpassingen in de te betalen belastingen over voorgaande jaren. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen op basis van de verwachte fiscale consequenties van tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen en hun fiscale boekwaarde. De waardering van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen geschiedt tegen de per balansdatum geldende of materieel vastgestelde belastingtarieven en -wetten die naar verwachting van

toepassing zijn wanneer de betreffende latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden afgewikkeld. Latente belastingvorderingen, inclusief vorderingen die voortkomen uit verliescompensatie, worden in de balans opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winsten beschikbaar zullen zijn waarmee verrekenbare tijdelijke verschillen en niet-gecompenseerde fiscale verliezen kunnen worden verrekend. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen tegen nominale waarde.

Voor de volgende tijdelijke verschillen worden geen latente belastingen opgenomen: de initiële opname van goodwill in de balans, de initiële opname van activa of verplichtingen die noch de commerciële winst noch de fiscale winst beïnvloeden, en verschillen die te maken hebben met investeringen in dochtermaatschappijen voor zover zij in de voorzienbare toekomst waarschijnlijk niet zullen worden teruggenomen.

Financiële derivaten

De groep gebruikt financiële derivaten zoals valutatermijncontracten en renteswaps om de risico's van wijzigingen in wisselkoersen en rentepercentages af te dekken. Financiële derivaten worden initieel opgenomen tegen reële waarde inclusief transactiekosten en vervolgens gewaardeerd tegen hun reële waarde op iedere balansdatum. Veranderingen in de reële waarde worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening tenzij *cash flow hedge accounting* of *net investment hedge accounting* wordt toegepast.

Wijzigingen in de reële waarde van financiële derivaten die zijn aangemerkt als kasstroomafdekking (*cash flow hedge)* en die aan de criteria daarvoor voldoen worden in het vermogen (Afdekkingsreserve) opgenomen voor zover de afdekking effectief is. Bij opneming in de balans van het betreffende actief of de betreffende verplichting wordt de cumulatieve bate of last overgeboekt van de Afdekkingsreserve en begrepen in de boekwaarde van de afgedekte post indien het een niet-financieel actief of een niet-financiële verplichting betreft. Indien de afgedekte post een financieel actief of een financiële verplichting is, wordt de cumulatieve bate of last overgebracht naar de winst-en-verliesrekening. Wijzigingen in de reële waarde van financiële derivaten die zijn aangemerkt als afdekking van een netto-investering (*net investment hedge*) en die aan de criteria daarvoor voldoen worden verantwoord in het vermogen (Translatiereserve) voor zover de afdekking effectief is en de wijziging in de reële waarde het gevolg is van wijzigingen in valutakoersen. Cumulatieve baten en lasten worden vanuit de Translatiereserve overgebracht naar de winst-en-verliesrekening wanneer de netto-investering wordt afgestoten. Veranderingen in de reële waarde van financiële derivaten die zijn aangemerkt als reële-waardeafdekking (*fair value hedge*) en die aan de criteria daarvoor voldoen worden onmiddellijk opgenomen in de winst-en-verliesrekening, samen met eventuele veranderingen in de reële waarde van de afgedekte activa of verplichtingen die toe te rekenen zijn aan het afgedekte risico.

Pensioenen en andere vergoedingen na uitdiensttreding

Voor toegezegd-pensioenregelingen wordt voor de bepaling van de pensioenkosten gebruik gemaakt van de *projected unit credit*-methode. Actuariële baten en lasten worden volledig verantwoord in het vermogen in de periode waarin zij zich voordoen. Vooruitbetaalde pensioenkosten in verband met toegezegd-pensioenregelingen worden alleen geactiveerd als deze leiden tot een terugbetaling uit de regeling aan de werkgever of tot een verlaging van toekomstige bijdragen door de werkgever. Vooruitbetaalde pensioenkosten die niet voldoen aan dit criterium worden ten laste van het vermogen gebracht in de periode waarin zij zich voordoen en worden beschouwd als effecten van de asset ceiling. Betalingen aan toegezegde-bijdrageregelingen komen ten laste van het resultaat zodra zij verschuldigd worden.

Effect van nieuwe boekhoudstandaarden

De IASB en de IFRIC hebben nieuwe standaarden, aanpassingen in bestaande standaarden en interpretaties uitgebracht die nog niet van kracht zijn of nog niet door de Europese Unie zijn bekrachtigd. DSM heeft de nieuwe en aangepaste IFRS- en IFRIC-interpretaties ingevoerd die vanaf 2007 van kracht zijn. De invoering van deze herziene standaarden en interpretaties had geen gevolgen voor de financiële resultaten of de positie van de groep. De invoering van IFRS 7, 'Financial Instruments: Disclosures', en de toepassing van de aanpassingen op IAS 1, 'Presentation of Financial Statements', leidde tot een aantal additionele rapportages. De invoering van standaarden en interpretaties die van kracht worden na de datum van deze jaarrekening zal naar verwachting geen materiële gevolgen hebben voor de jaarrekening. Vanaf het moment waarop de nieuwe standaarden en interpretaties van kracht worden, zullen bepaalde extra gegevens aan de rapportage moeten worden toegevoegd en zullen deze worden geïntroduceerd. De volgende standaarden en interpretaties worden nog niet toegepast binnen DSM.

De aanpassing in IAS 23, 'Borrowing Costs', waardoor de mogelijkheid vervalt om de kosten van opgenomen leningen die rechtstreeks verband houden met de acquisitie, bouw of productie van daarvoor in aanmerking komende activa direct op te nemen als kosten. Deze aanpassing zal geen gevolgen hebben voor de geconsolideerde jaarrekening aangezien DSM van deze optie geen gebruik maakt.

IFRS 8, 'Operating Segments', uitgegeven in november 2006, waarin de eis wordt geïntroduceerd dat de financiële en beschrijvende informatie die over bedrijfssegmenten wordt gerapporteerd hetzelfde moet zijn als de informatie die intern wordt gebruikt voor het beoordelen van de resultaten van bedrijfssegmenten en bij de besluitvorming over de toewijzing van middelen. DSM gebruikt voor interne prestatiemeting dezelfde prestatiemaatstaven en rapportagestructuren als voor de externe verslaglegging, en daarom zal deze nieuwe standard naar verwachting geen gevolgen hebben voor de geconsolideerde jaarrekening.

IFRIC 11, 'Group and Treasury Share Transactions', IFRIC 12, 'Service Concession Arrangements', en IFRIC 13, 'Customer Loyalty Programs', zullen geen gevolgen hebben voor de geconsolideerde jaarrekening.

IFRIC 14, 'IAS 19 - The Limit on a Defined Benefit Asset, Minimum Funding Requirements and their Interaction', verschaft een nadere toelichting op het feit dat activa die zijn gerelateerd aan toegezegd-pensioenregelingen alleen in de balans mogen worden opgenomen wanneer er sprake is van economisch voordeel, beschikbaar in de vorm van restituties uit een toegezegd-pensioenregeling of een verlaging van de toekomstige bijdragen aan de regeling, vooral wanneer er sprake is van een minimale financieringsverplichting. De interpretatie is van toepassing op bepaalde toegezegd-pensioenregelingen van de groep maar zal naar verwachting geen materiële gevolgen hebben voor de geconsolideerde jaarrekening.

Jaarrekeningen 2007

Geconsolideerde overzichten

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening voor het jaar eindigend op 31 december 2007

x € miljoen	Noot	Doorlopende activiteiten			Beëindigde activiteiten	Totaal
		Vóór bijzondere posten	Bijzondere posten (noot 9)	Totaal		
Netto-omzet		8.757	-	8.757	-	8.757
Overige bedrijfsopbrengsten	4	164	-	164	-	164
		8.921	**-**	**8.921**	**-**	**8.921**
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf		52	-	52	-	52
Wijziging in voorrraden halffabrikaten en gereed product		73	-	73	-	73
Kosten van grond- en hulpstoffen		(4.793)	-	(4.793)	-	(4.793)
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		(1.522)	-	(1.522)	-	(1.522)
Personeelskosten	5	(1.389)	-	(1.389)	-	(1.389)
Afschrijvingen	6	(424)	(150)	(574)	-	(574)
Overige bedrijfskosten	7	(95)	(26)	(121)	-	(121)
Bedrijfsresultaat		**823**	**(176)**	**647**	**-**	**647**
Interestkosten	8	(85)	-	(85)	-	(85)
Overige financiële baten en lasten	8	10	-	10	-	10
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen		(2)	-	(2)	-	(2)
Winst vóór belastingen		**746**	**(176)**	**570**	**-**	**570**
Belastingen	10	(183)	47	(136)	-	(136)
Resultaat boekjaar		**563**	**(129)**	**434**	**-**	**434**
Waarvan:						
- Belang van derden in resultaat		5	-	5	-	5
- Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V.		558	(129)	429	-	429
Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V.		558	(129)	429	-	429
Dividend op cumulatief preferente aandelen		(10)	-	(10)	-	(10)
Nettowinst toekomend aan houders van gewone aandelen		**548**	**(129)**	**419**	**-**	**419**
Gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen (x 1000)						178.541
Effect van verwatering door aandelenopties (x 1000)						1.475
Gecorrigeerd gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (x 1000)						**180.016**
Per gewoon aandeel in euro:						
- Gewone winst		3,07	(0,72)	2,35	-	2,35
- Verwaterde winst		3,05	(0,72)	2,33	-	2,33
- In de periode betaald dividend						1,00
- Dividend over het boekjaar						1,20

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening voor het jaar eindigend op 31 december 2006

x € miljoen	Noot	Doorlopende activiteiten			Beëindigde activiteiten	Totaal
		Vóór bijzondere posten	Bijzondere posten (noot 9)	Totaal		
Netto-omzet		8.352	-	8.352	28	8.380
Overige bedrijfsopbrengsten	4	210	73	283	2	285
		8.562	**73**	**8.635**	**30**	**8.665**
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf		39	-	39	-	39
Wijziging in voorraden halffabrikaten en gereed product		63	-	63	(5)	58
Kosten van grond- en hulpstoffen		(4.536)	-	(4.536)	(18)	(4.554)
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		(1.481)	-	(1.481)	(4)	(1.485)
Personeelskosten	5	(1.338)	9	(1.329)	(3)	(1.332)
Afschrijvingen	6	(440)	(11)	(451)	-	(451)
Overige bedrijfskosten	7	(34)	(97)	(131)	(1)	(132)
Bedrijfsresultaat		**835**	**(26)**	**809**	**(1)**	**808**
Interestkosten	8	(84)	-	(84)	-	(84)
Overige financiële baten en lasten	8	3	-	3	-	3
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen		1	4	5	-	5
Winst vóór belastingen		**755**	**(22)**	**733**	**(1)**	**732**
Belastingen	10	(199)	18	(181)	1	(180)
Resultaat boekjaar		**556**	**(4)**	**552**	**0**	**552**
Waarvan:						
- Belang van derden in resultaat		5	-	5	-	5
- Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V.		551	(4)	547	0	547
Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V.		551	(4)	547	0	547
Dividend op cumulatief preferente aandelen		(10)	-	(10)	-	(10)
Nettowinst toekomend aan houders van gewone aandelen		**541**	**(4)**	**537**	**0**	**537**
Gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen (x 1000)						189.550
Effect van verwatering door aandelenopties (x 1000)						1.200
Gecorrigeerd gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (x 1000)						**190.750**
Per gewoon aandeel in euro:						
- Gewone winst		2,85	(0,02)	2,83	-	2,83
- Verwaterde winst		2,84	(0,02)	2,82	-	2,82
- In de periode betaald dividend						1,04
- Dividend over het boekjaar						1,00

Jaarrekeningen 2007

Geconsolideerde overzichten

Geconsolideerde balans per 31 december

x € miljoen	Noot	2007	2006
Activa			
Vaste activa			
Immateriële activa	11	1.037	1.008
Materiële vaste activa	12	3.440	3.655
Latente belastingvorderingen	10	346	496
Vooruitbetaalde pensioenkosten	24	1.169	918
Geassocieerde deelnemingen	13	20	26
Overige financiële activa	14	126	100
		6.138	**6.203**
Vlottende activa			
Voorraden	15	1.547	1.515
Handelsvorderingen	16	1.452	1.377
Overige vorderingen	16	235	362
Financiële derivaten	23	83	79
Kortlopende beleggingen		4	3
Liquide middelen		369	552
		3.690	**3.888**
Voor verkoop aangehouden activa		-	-
		3.690	**3.888**
Totaal		**9.828**	**10.091**
Passiva			
Vermogen	17		
Eigen vermogen Koninklijke DSM N.V.		5.310	5.784
Belang van derden		73	71
		5.383	**5.855**
Langlopende schulden			
Latente belastingverplichtingen	10	344	383
Verplichtingen inzaken personeelsbeloningen	24	273	304
Voorzieningen	18	170	188
Opgenomen leningen	19	1.560	907
Overige langlopende schulden	20	35	44
		2.382	**1.826**
Kortlopende schulden			
Verplichtingen inzake personeelsbeloningen	24	9	21
Voorzieningen	18	91	127
Opgenomen leningen	19	192	607
Financiële derivaten	23	42	41
Handelsschulden	21	1.124	1.091
Overige kortlopende schulden	21	605	523
		2.063	**2.410**
Voor verkoop aangehouden verplichtingen		-	-
		2.063	**2.410**
Totaal		**9.828**	**10.091**

Geconsolideerd overzicht van in de jaarrekening opgenomen baten en lasten

x € miljoen	Overige reserves	Ingehouden winst		Totaal	Belang van derden	Totaal
		Actuariële baten en lasten	Overig			
2006						
Koersverschillen uit omrekening van buitenlandse activiteiten	(126)	-	-	(126)	(5)	(131)
Saldo van actuariële baten en lasten, na *asset ceiling*	-	382	-	382	-	382
Wijziging in afdekkingsreserve	45	-	-	45	-	45
Belastingen	(10)	(99)	-	(109)	-	(109)
Totale baten en lasten verwerkt in eigen vermogen	**(91)**	**283**	**-**	**192**	**(5)**	**187**
Resultaat boekjaar	-	-	547	547	5	552
Opgenomen baten en lasten voor het boekjaar	**(91)**	**283**	**547**	**739**	**0**	**739**
2007						
Koersverschillen uit omrekening van buitenlandse activiteiten	(133)	-	-	(133)	(4)	(137)
Saldo van actuariële baten en lasten, na *asset ceiling*	-	146	-	146	-	146
Wijziging in reële-waardereserve	(9)	-	-	(9)	-	(9)
Wijziging in afdekkingsreserve	21	-	-	21	-	21
Belastingen	(14)	(38)	-	(52)	-	(52)
Totale baten en lasten verwerkt in eigen vermogen	**(135)**	**108**	**-**	**(27)**	**(4)**	**(31)**
Resultaaat boekjaar	-	-	429	429	5	434
Opgenomen baten en lasten voor het boekjaar	**(135)**	**108**	**429**	**402**	**1**	**403**

Jaarrekeningen 2007

Geconsolideerde overzichten

Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het vermogen (noten 17 en 27)

x € miljoen	Aandelen-kapitaal	Agio	Ingekochte eigen aandelen	Overige reserves	Ingehouden winst		Totaal	Belang van derden	Totaal eigen vermogen
					Actuariële baten en lasten	Overig			
Stand per 1 januari 2006	**370**	**545**	**(376)**	**85**	**34**	**4.843**	**5.501**	**67**	**5.568**
Uitgekeerd dividend	-	-	-	-	-	(213)	(213)	(1)	(214)
Wijzigingen in optierechten	-	-	-	10	-	11	21	-	21
Inkoop eigen aandelen	-	-	(318)	-	-	-	(318)	-	(318)
Opbrengst herplaatste aandelen	-	-	53	-	-	2	55	-	55
Wijziging DSM-belang in dochtermaatschappijen	-	-	-	-	-	-	-	5	5
Kapitaalbelasting	-	(1)	-	-	-	-	(1)	-	(1)
Opgenomen baten en lasten voor het boekjaar	-	-	-	(91)	283	547	739	-	739
Herrubriceringen	-	-	-	(2)	-	2	-	-	-
Stand per 31 december 2006	**370**	**544**	**(641)**	**2**	**317**	**5.192**	**5.784**	**71**	**5.855**
Uitgekeerd dividend	-	-	-	-	-	(193)	(193)	(2)	(195)
Wijzigingen in optierechten	-	-	-	11	-	-	11	-	11
Uitgeoefende/vervallen opties/ prestatiegebonden aandelen	-	-	-	(4)	-	13	9	-	9
Inkoop eigen aandelen	-	-	(758)	-	-	-	(758)	-	(758)
Intrekking eigen aandelen	(31)	(55)	750	-	-	(664)	-	-	-
Opbrengst herplaatste aandelen	-	-	74	-	-	(21)	53	-	53
Wijziging DSM-belang in dochtermaatschappijen	-	-	-	-	-	-	-	3	3
Opgenomen baten en lasten voor het boekjaar	-	-	-	(135)	108	429	402	1	403
Herrubriceringen	-	-	-	3	(3)	2	2	-	2
Stand per 31 december 2007	**339**	**489**	**(575)**	**(123)**	**422**	**4.758**	**5.310**	**73**	**5.383**

Geconsolideerd kasstroomoverzicht (noot 26)

x € miljoen		**2007**		2006
Bedrijfs activiteiten				
Resultaat boekjaar		434		552
Belang van derden		(5)		(5)
Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V.		**429**		**547**
Correcties voor:				
- Afschijvingen en bijzondere afwaarderingen		574		451
- Boekwinst op verkopen		(10)		(75)
- Wijziging voorzieningen		(55)		(83)
- Rente:				
- Ten laste van resultaat gebracht	75		81	
- Ontvangen	36		32	
- Betaald	(75)		(101)	
		36		12
- Belastingen:				
- Ten laste van resultaat gebracht	136		180	
- Ontvangen/(betaald)	5		(109)	
		141		71
- Toegezegd-pensioenregelingen:				
- Ten laste van resultaat gebracht	17		19	
- Betaald	(156)		(144)	
		(139)		(125)
- Overige wijzigingen		8		28
Operationele cashflow vóór wijzigingen in bedrijfskapitaal		**984**		**826**
Wijzigingen in operationeel bedrijfskapitaal:				
- Voorraden	(71)		(49)	
- Handelsvorderingen	(102)		(77)	
- Handelsschulden	49		122	
		(124)		(4)
Wijzigingen overig bedrijfskapitaal		(35)		(192)
Middelen uit bedrijfsactiviteiten		**825**		**630**
Investeringsactiviteiten				
Investeringen in :				
- Immateriële activa	(48)		(40)	
- Materiële vaste activa	(386)		(418)	
Opbrengst van verkochte materiële vaste activa	45		6	
Acquisitie van dochtermaatschappijen en geassocieerde deelnemingen	(85)		(44)	
Middelen uit netto-investeringsafdekking	26		-	
Opbrengst verkochte dochtermaatschappijen en activiteiten	-		135	
Overige financiële activa:				
- Kapitaalstortingen en acquisities	(44)		(15)	
- Wijziging verstrekte leningen	92		7	
- Opbrengst verkopen	6		24	
Middelen aangewend voor investeringsactiviteiten		**(394)**		**(345)**
Financieringsactiviteiten				
Opgenomen leningen	753		30	
Aflossing van leningen	(466)		(205)	
Wijziging schuld aan kredietinstellingen	(6)		28	
Uitgekeerd dividend	(193)		(213)	
Inkoop eigen aandelen	(758)		(318)	
Opbrengst herplaatste aandelen	53		55	
Wijziging belang van derden	(1)		4	
Kapitaalbelasting	(1)		(1)	
Middelen aangewend voor financieringsactiviteiten		**(619)**		**(620)**
Wijziging liquide middelen		**(188)**		**(335)**
Stand liquide middelen per 1 januari		**552**		**902**
Koersverschillen op geldmiddelen		(6)		(12)
Wijzigingen in de consolidatiekring		11		(3)
Stand liquide middelen per 31 december		**369**		**552**

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke DSM N.V.

1 Algemene informatie

Alle bedragen luiden in € miljoen, tenzij anders vermeld.

Onder toepassing van artikel 402, boek 2 BW, is in de enkelvoudige vennootschappelijke jaarrekening van Koninklijke DSM N.V. een beknopte winst-en-verliesrekening opgenomen.

Een lijst met DSM-deelnemingen is gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel voor Zuid-Limburg in Maastricht en wordt op verzoek door de onderneming verstrekt. De lijst kan ook worden gedownload van de website van de onderneming, www.dsm.com.

Voor het opstellen van de jaarrekening moeten schattingen en beoordelingen worden gemaakt die consequenties hebben voor de gerapporteerde bedragen voor activa en verplichtingen, inkomsten en uitgaven en de daaraan gerelateerde rapportage van niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen op de datum van de jaarrekening. De grondslagen die, naar het oordeel van het management, het belangrijkst zijn voor de rapportage van de financiële toestand en de resultaten van activiteiten, worden besproken in de betreffende toelichtingen. Hetzelfde geldt voor de onderwerpen waarbij het management beoordelingen en inschattingen moet maken over zaken die intrinsiek onzeker zijn. Het management tekent daarbij aan dat toekomstige gebeurtenissen vaak afwijken van de voorspellingen en dat schattingen regelmatig moeten worden bijgesteld. De beoordelingsgebieden die de meest significante gevolgen hebben voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen hebben betrekking op het als 'bijzonder' rubriceren van bepaalde posten, het aanmerken van bedrijfsonderdelen als kasgenererende eenheden en de rubricering van activiteiten als 'voor verkoop aangehouden' en 'beëindigd'.

Schattingen die door het management moeten worden gedaan hebben betrekking op de levensduur van niet-vlottende activa (noten 11 en 12), het treffen van voorzieningen voor pensioenen en overige vergoedingen na uitdiensttreding (noot 24), belastingen (noot 10) en de bepaling van de reële waarde van op aandelen gebaseerde beloningen (noot 27). Deze schattingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en overige aannames die onder de gegeven omstandigheden als redelijk worden beschouwd.

Wisselkoersen

Voor de belangrijkste valuta's volgen hierna de wisselkoersen die gebruikt zijn bij het opstellen van de geconsolideerde overzichten.

1 euro =	Koers per balansdatum		Gemiddelde koers	
	2007	2006	**2007**	2006
Amerikaanse dollar	1,47	1,32	1,37	1,26
Zwitserse frank	1,66	1,61	1,64	1,57
Britse pond	0,73	0,67	0,68	0,08
100 Japanse yen	1,66	1,57	1,61	1,46

2 Wijziging in de consolidatiekring

Acquisities

2007

In juli nam DSM Pentapharm Holding Ltd. volledig over. Pentapharm, een onderneming die is gespecialiseerd in werkzame bestanddelen voor cosmetica, heeft een jaaromzet van circa € 40 miljoen en heeft circa 200 mensen in dienst, verspreid over Zwitserland, Japan en Brazilië. De goodwill ten bedrage van €31 miljoen vloeit voornamelijk voort uit de know-how van het personeel en uit het feit dat de acquisitie DSM Nutritional Products een sterkere positie heeft verschaft in de markt voor werkzame bestanddelen voor de cosmetica-industrie.

De gevolgen van de acquisitie van Pentapharm voor de geconsolideerde balans van DSM, per acquisitiedatum, worden in de volgende tabel weergegeven:

	Boek-waarde	Correctie naar reële waarde	Openings-balans DSM
Activa			
Immateriële activa	-	12	12
Materiële vaste activa	13	5	18
Vooruitbetaalde pensioenkosten	2	-	2
Overige financiële activa	0	-	0
Voorraden	4	12	16
Vorderingen	10	-	10
Liquide middelen	9	-	9
Totaal activa	**38**	**29**	**67**
Verplichtingen			
Latente belastingverplichtingen	3	7	10
Overige langlopende schulden	5	-	5
Kortlopende schulden	12	-	12
Totaal verplichtingen	**20**	**7**	**27**
Nettoactiva	**18**	**22**	**40**
Verkrijgingsprijs (in contanten)			62
Verkrijgingsprijs (te betalen)			8
Verkrijgingskosten			1
Goodwill			**31**

De volgende tabel geeft een overzicht van de gevolgen van alle in 2007 gedane acquisities voor de geconsolideerde balans van DSM per acquisitiedatum:

	Pentapharm	Overige acquisities	Openings-balans DSM
Activa			
Immateriële activa	12	5	17
Materiële vaste activa	18	19	37
Vooruitbetaalde pensioenkosten	2	-	2
Overige financiële activa	0	0	0
Voorraden	16	2	18
Vorderingen	10	8	18
Liquide middelen	9	3	12
Totaal activa	**67**	**37**	**104**
Verplichtingen			
Belang van derden	-	2	2
Latente belastingverplichtingen	10	-	10
Overige langlopende schulden	5	-	5
Kortlopende schulden	12	18	30
Totaal verplichtingen	**27**	**20**	**47**
Reële waarde van nettoactiva	**40**	**17**	**57**
Verkrijgingsprijs (in contanten)	62	22	84
Verkrijgingsprijs (te betalen)	8	0	8
Verkrijgingskosten	1	0	1
Totaal betaald bedrag	**71**	**22**	**93**
Goodwill	**31**	**5**	**36**

De acquisities in 2007 droegen €23 miljoen bij aan de omzet. Indien alle acquisities op 1 januari 2007 hadden plaatsgevonden, zou de additionele omzet €41 miljoen hebben bedragen. De acquisities in 2007 droegen slechts marginaal bij aan de jaarwinst; dit zou ook het geval zijn geweest als alle acquisities op 1 januari hadden plaatsgevonden.

Op 16 januari 2008 maakte DSM de overname bekend van Soluol, een Amerikaanse onderneming met een jaaromzet van USD 20 miljoen die zich richt op de ontwikkeling, productie en verkoop van hoogwaardige urethaanharsen voor een breed scala aan toepassingen. Met de acquisitie van Soluol versterkt DSM zijn aanwezigheid in Noord-Amerika op het gebied van speciale harsen en verkrijgt de onderneming nieuwe technologie en een geavanceerde fabriek in de Amerikaanse staat Rhode Island. Het overgenomen bedrijf zal worden ondergebracht bij de businessunit DSM NeoResins+, die onderdeel is van de businessgroep DSM Resins. Aanvullende informatie met betrekking tot deze overname zal pas in de volgende jaarrekening worden verstrekt, aangezien op dit moment onvoldoende betrouwbare informatie beschikbaar is.

2006

In 2006 nam DSM CRINA SA over, alsmede de resterende 73% van het aandelenkapitaal van Lipid Technologies Provider AB en de resterende 50% van het aandelenkapitaal van Fersinsa GB SA de CV. De gevolgen van deze acquisities voor de balans waren als volgt:

Activa		
Immateriële vaste activa	7	
Materiële vaste activa	14	
Overige financiële activa	(3)	
Voorraden	6	
Vorderingen	5	
Liquide middelen	5	
Totaal activa		**34**
Verplichtingen		
Voorzieningen	1	
Latente belastingverplichtingen	2	
Overige schulden	9	
Totaal verplichtingen		**12**
Reële waarde van nettoactiva		**22**
Verkrijgingsprijs (in contanten)		41
Verkrijgingskosten		1
Goodwill		**20**

Verkopen

2007

In 2007 verkocht DSM verscheidene kleinere deelnemingen.

2006

Beëindigde activiteiten

DSM Minera werd op 19 januari 2006 verkocht voor een totaal bedrag van €74 miljoen in contanten. Deze activiteit was ultimo 2005 reeds gerubriceerd als 'voor verkoop aangehouden'. Daarnaast desinvesteerde DSM verschillende kleine deelnemingen.

3 Segmentinformatie

Bedrijfssegmenten [1]

2007	Doorlopende activiteiten							Beëindigde activiteiten	Totaal
	Nutrition	Pharma	Performance Materials	Industrial Chemicals	Other activities [2]	Eliminaties	Totaal		
Financiële resultaten									
Netto-omzet	2.543	981	2.895	1.937	401	-	8.757	-	8.757
Leveringen aan andere clusters	47	50	6	268	54	(425)	-	-	-
Leveringen	**2.590**	**1.031**	**2.901**	**2.205**	**455**	**(425)**	**8.757**	**-**	**8.757**
Bedrijfsresultaat vóór bijzondere posten	264	93	321	225	(80)	-	823	-	823
Bijzondere posten	(22)	(154)	-	-	-	-	(176)	-	(176)
Bedrijfsresultaat	**242**	**(61)**	**321**	**225**	**(80)**	**-**	**647**	**-**	**647**
Afschrijvingen	141	81	94	67	41	-	424	-	424
Dotaties aan voorzieningen	32	13	10	4	23	-	82	-	82
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	(1)	(1)	-	(2)	-	(2)
R&D-kosten	136	68	131	23	14	-	372	-	372
R&D-kosten / netto-omzet (in %)	5,3	6,9	4,5	1,2	3,5	-	4,2	-	4,2
Lonen, salarissen en sociale lasten	469	206	291	99	282	-	1.347	-	1.347
Financiële positie									
Totaal activa	3.527	1.669	2.958	1.478	9.749	(9.553)	9.828	-	9.828
Totaal verplichtingen	1.661	1.463	1.484	913	4.013	(5.089)	4.445	-	4.445
Geïnvesteerd vermogen einde jaar	2.067	1.095	1.815	714	291	-	5.982	-	5.982
Investeringen en acquisities	145	65	214	90	54	-	568	-	568
Aandeel in eigen vermogen van geassocieerde deelnemingen	1	1	0	12	6	-	20	-	20
EBITDA / netto-omzet (in %)	15,9	17,7	14,3	15,1					
Personeel [3]									
Gemiddeld	7.508	5.013	4.826	2.141	2.945	-	22.433	-	22.433
Ultimo jaar	7.782	5.073	5.139	2.134	3.126	-	23.254	-	23.254

1 Voor een omschrijving van de soorten producten en diensten in elk segment zie het overzicht van activiteiten op pagina 44 tot en met 68.

2 *Other activities* omvat ook kosten voor toegezegd-pensioenregelingen, concernoverhead en op aandelen gebaseerde beloningen. Een redelijke basis voor toerekening van de kosten van toegezegd-pensioenregelingen aan de afzonderlijke clusters is niet beschikbaar aangezien deze kosten betrekking hebben op zowel huidige als voormalige personeelsleden.

3 Personeelsaantallen van joint ventures zijn op proportionele basis in dit overzicht opgenomen.

Transacties tussen segmenten waren relatief beperkt en werden veelal uitgevoerd op basis van marktprijzen.

Jaarrekeningen 2007

Geconsolideerde overzichten

Bedrijfssegmenten [1]

2006	Doorlopende activiteiten							Beëindigde activiteiten	Totaal
	Nutrition	Pharma	Performance Materials	Industrial Chemicals	Other activities [2]	Eliminaties	Totaal		
Financiële resultaten									
Netto-omzet	2.407	916	2.753	1.872	404	-	8.352	28	8.380
Leveringen aan andere clusters	56	51	6	263	18	(394)	-	-	-
Leveringen	**2.463**	**967**	**2.759**	**2.135**	**422**	**(394)**	**8.352**	**28**	**8.380**
Bedrijfsresultaat vóór bijzondere posten	314	65	329	196	(69)	-	835	(1)	834
Bijzondere posten	(44)	(14)	11	(6)	27	-	(26)	-	(26)
Bedrijfsresultaat	**270**	**51**	**340**	**190**	**(42)**	**-**	**809**	**(1)**	**808**
Afschrijvingen	150	81	100	73	36	-	440	-	440
Dotaties aan voorzieningen	48	15	9	3	32	-	107	-	107
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen	1	0	0	0	0	-	1	-	1
R&D-kosten	140	59	115	21	12	-	347	-	347
R&D-kosten / netto-omzet (in %)	5,8	6,4	4,2	1,1	3,0	-	4,2	-	4,2
Lonen, salarissen en sociale lasten	455	204	270	97	260	-	1.286	2	1.288
Financiële positie									
Totaal activa	3.466	1.734	2.998	1.390	9.690	(9.187)	10.091	-	10.091
Totaal verplichtingen	1.688	1.524	1.395	855	3.851	(5.077)	4.236	-	4.236
Geïnvesteerd vermogen einde jaar	2.159	1.302	1.697	745	407	-	6.310	(7)	6.303
Investeringen en acquisities	113	146	126	68	48	-	501	-	501
Aandeel in eigen vermogen van geassocieerde deelnemingen	1	2	0	13	10	-	26	-	26
EBITDA / netto-omzet (in %)	19,3	15,9	15,6	14,4					
Personeel [3]									
Gemiddeld	7.466	4.558	4.410	2.187	2.788	-	21.409	27	21.436
Ultimo jaar	7.711	4.732	4.664	2.183	2.860	-	22.150	6	22.156

1 Voor een omschrijving van de soorten producten en diensten in elk segment zie het overzicht van activiteiten op pagina 44 tot en met 68.

2 *Other activities* omvat ook kosten voor toegezegd-pensioenregelingen, concernoverhead en op aandelen gebaseerde beloningen. Een redelijke basis voor toerekening van de kosten van toegezegd-pensioenregelingen aan de afzonderlijke clusters is niet beschikbaar aangezien deze kosten betrekking hebben op zowel huidige als voormalige personeelsleden.

3 Personeelsaantallen van joint ventures zijn op proportionele basis in dit overzicht opgenomen.

Transacties tussen segmenten waren relatief beperkt en werden veelal uitgevoerd op basis van marktprijzen.

Geografische segmenten

	Doorlopende activiteiten							
2007	Nederland	Rest Europa	Noord-Amerika	China	Rest Azië-Pacific	Rest wereld	Eliminaties	Totaal
Netto-omzet naar herkomst								
In € miljoen	3.829	2.477	1.143	536	433	339	-	8.757
In %	44	28	13	6	5	4	-	100
Netto-omzet naar bestemming								
In € miljoen	793	3.726	1.566	698	1.162	812	-	8.757
In %	9	43	18	8	13	9	-	100
Totaal activa	9.415	4.793	1.447	587	393	545	(7.352)	9.828
Materiële vaste activa								
Investeringen	212	85	78	36	5	11	-	427
Boekwaarde	1.328	1.265	488	272	49	38		3.440
Personeel [1] einde jaar	7.219	7.124	2.768	3.564	1.268	1.311	-	23.254
2006								
Netto-omzet naar herkomst								
In € miljoen	3.802	2.276	1.193	451	376	254	-	8.352
In %	46	27	14	5	5	3	-	100
Netto-omzet naar bestemming								
In € miljoen	808	3.537	1.617	618	1,090	682	-	8.352
In %	10	42	19	8	13	8	-	100
Totaal activa	9.402	3.682	1.523	576	413	508	(6.013)	10.091
Materiële vaste activa								
Investeringen	128	135	101	38	13	3	-	418
Boekwaarde	1.365	1.368	520	304	61	37	-	3.655
Personeel [1] einde jaar	7.057	6.976	2.659	3.031	1.188	1.239	-	22.150

1 Personeelsaantallen van joint ventures zijn proportioneel opgenomen.

4 Overige bedrijfsopbrengsten

	2007	2006
Doorlopende activiteiten vóór bijzondere posten		
Vrijval voorzieningen	17	66
Verkochte emissierechten	1	6
Boekwinst op verkochte activa, activiteiten, royalties en licenties	27	30
Prijsafwikkelingen	8	4
Subsidies	21	21
Opbrengst van de verkoop van schroot, afvalmaterialen, etc.	3	2
Verzekeringsuitkeringen	3	5
Diversen	84	76
Totaal	**164**	**210**

5 Personeelskosten

	2007	2006
Doorlopende activiteiten vóór bijzondere posten		
Lonen en salarissen	1.137	1.104
Sociale lasten	210	182
Pensioen kosten (zie ook noot 24)	42	52
Totaal	**1.389**	**1.338**

6 Afschrijvingen

	2007	2006
Doorlopende activiteiten vóór bijzondere posten		
Afschrijving van immateriële activa	37	38
Afschrijving van materiële vaste activa	373	400
Bijzondere afwaarderingen	14	2
Totaal	**424**	**440**

7 Overige bedrijfslasten

	2007	2006
Doorlopende activiteiten vóór bijzondere posten		
Dotaties aan voorzieningen	40	8
Boekverlies op de verkoop/ sluiting van activa en activiteiten	24	1
Koersverschillen	16	9
Diversen	15	16
Totaal	**95**	**34**

8 Nettofinancieringslasten

	2007	2006
Doorlopende activiteiten vóór bijzondere posten		
Interestkosten		
Rentelasten	(84)	(82)
Geactiveerde bouwrente	4	2
Interestkosten in verband met contant gemaakte voorzieningen	(5)	(4)
Totaal	**(85)**	**(84)**
Overige financiële baten en lasten		
Interestbaten	7	13
Koersverschillen	2	(7)
Baten uit overige effecten	3	1
Diversen	(2)	(4)
Totaal	**10**	**3**
Nettofinancieringslasten	**(75)**	**(81)**

In 2007 bedroeg het rentepercentage voor het activeren van bouwrente 5% (2006: eveneens 5%).

9 Bijzondere posten

	2007	2006
Bijzondere baten:		
- Boekwinst op verkoop activiteiten	-	67
- Vrijval voorzieningen	-	6
Totaal bijzondere baten	**-**	**73**
Bijzondere lasten:		
- Boekverlies op de verkoop van activiteiten	-	-
- Dotaties aan voorzieningen	(26)	(84)
- Bijzondere afwaardering van immateriële activa en materiële vaste activa	(150)	(11)
- Personeelskosten	-	9
- Overige kosten	-	(13)
Totaal bijzondere lasten	**(176)**	**(99)**
Bedrijfsresultaat bijzondere posten	**(176)**	**(26)**
Nettofinancieringslasten	-	-
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen	-	4
Totaal vóór belastingen	**(176)**	**(22)**
Belastingen	47	18
Totaal na belastingen	**(129)**	**(4)**
Belang van derden	-	-
Nettoresultaat bijzondere posten	**(129)**	**(4)**

2007

De bijzondere posten in 2007 zijn in onderstaand overzicht weergegeven:

- De bijzondere afwaardering van immateriële activa en materiële vaste activa heeft betrekking op de kasgenererende eenheid DSM Anti-Infectives. In juni 2007 maakte DSM bekend dat de onderneming na bestudering van de strategische opties voor deze kasgenererende eenheid had besloten dat een strategie gericht op samenwerking met een partner, in combinatie met innovatie-initiatieven en verdere herstructurering, de beste benadering was voor de toekomst. Tegen de achtergrond van deze studie werd de kasgenererende eenheid getoetst op de noodzaak van een bijzondere waardevermindering, gezien de aanhoudende verliezen. Daarbij werd geconcludeerd dat de realiseerbare waarde van DSM Anti-Infectives lager was dan de boekwaarde, en werd derhalve een bijzondere waardevermindering van €150 miljoen opgenomen in het Pharma segment. De realiseerbare waarde werd bepaald op basis van de indirecte opbrengstwaarde van de kasgenererende eenheid. De gehanteerde disconteringsvoet bedroeg 10% vóór belastingen, gelijk aan de disconteringsvoet die in voorgaande jaren werd gehanteerd bij toetsing op de noodzaak van bijzondere waardevermindering. De bijzondere waardevermindering werd verantwoord onder materiële vaste activa (98%) en immateriële activa (2%). Herstructureringskosten ten bedrage van €4 miljoen zijn opgenomen in verband met de geplande overheveling van een deel van de productie van zijketens naar China bij DSM Anti-Infectives.
- Herstructureringskosten ten bedrage van €22 miljoen zijn opgenomen voor het cluster Nutrition. Deze houden verband met de herinrichting van het businessmodel van de cluster, waarbij bestaande contracten vervallen en nieuwe werkwijzen worden geïntroduceerd bij zowel DSM Nutritional Products als DSM Food Specialties.

2006

De bijzondere posten in 2006 zijn in onderstaand overzicht weergegeven:

- De boekwinst op de verkoop van activiteiten heeft betrekking op boekwinsten op de verkoop van DSM Minera (Chili), de verkoop van de beeldschermcoatingactiviteiten en de verkoop van de locatie South Haven (Verenigde Staten).
- Als gevolg van de verkoop van de locatie South Haven viel een herstructureringsvoorziening vrij.
- De dotatie aan de voorzieningen heeft vooral betrekking op kosten (€13 miljoen) die verband houden met de beëindiging van de aspartaamactiviteiten, met de sluiting van de fabriek (€9 miljoen) in Landskrona (Zweden), met een voorziening (€44 miljoen) voor een verlieslatend contract (DSM Nutritional Products) en met de herstructurering (€14 miljoen) van de activiteiten van DSM Pharmaceutical Products in Geleen en Linz (Oostenrijk).
- De bijzondere waardevermindering van immateriële activa en materiële vaste activa heeft betrekking op de beëindiging van de aspartaamactiviteiten (€2 miljoen), de sluiting van de fabriek (€2 miljoen) in Landskrona (Zweden) en de herstructurering van de activiteiten van DSM Pharmaceutical Products (€7 miljoen) in Geleen en Linz.
- De personeelskosten betreffen de winst op de uitgestelde afwikkeling van pensioenrechten met betrekking tot de verkoop van DSM Bakery Ingredients in 2005.
- De overige kosten betreffen de afwikkeling van de beëindiging van de joint venture voor de productie van melamine (AMEL) in de Verenigde Staten (€6 miljoen).
- Het aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen is het saldo van de boekwinst op de verkoop van Methanor en de bijzondere waardevermindering van DSM's aandeel in AMEL.
- De belastingen betreffen de belastingen op bijzondere posten in het boekjaar. Het gunstige belastingpercentage komt voort uit het feit dat significante delen van de bijzondere baten zijn vrijgesteld van belastingen.

10 Belastingen

De belasting over het totale resultaat bedroeg €136 miljoen (2006: €180 miljoen) en kan als volgt worden onderverdeeld:

	2007	2006
Actuele belastingen:		
- Lopend jaar	(65)	(76)
- Aanpassingen uit voorgaande jaren	(17)	(12)
	(82)	**(88)**
Latente belastingen:		
- Afkomstig van tijdelijke verschillen en de afwikkeling daarvan	(83)	(99)
- Aanpassingen uit voorgaande jaren	(7)	(25)
- Wijziging belastingtarief	(10)	1
- Bate uit in de balans verwerkte verlies-compensatie en belastingvorderingen	46	31
	(54)	**(92)**
Totaal	**(136)**	**(180)**
Waarvan betrekking hebbend op:		
- Het resultaat uit te beëindigen activiteiten	**-**	**1**
- Het resultaat uit bijzondere posten	**47**	**18**
- Het resultaat uit doorlopende activiteiten	**(183)**	**(199)**

Het effectieve belastingpercentage op het resultaat uit doorlopende activiteiten bedroeg in 2007 24,5% (2006: 26,4%). De relatie tussen het belastingtarief in Nederland en het effectieve belastingpercentage op het resultaat uit doorlopende activiteiten is als volgt:

In %	**2007**	2006
Nominaal belastingtarief Nederland	25,5	29,6
Belastingeffecten van:		
- Afwijkende tarieven	2,4	(4,7)
- Niet-belastbare baten en niet-aftrekbare lasten	0,3	0,5
- Overige effecten	(3,7)	1,0
Effectief belastingpercentage	**24,5**	**26,4**

Het saldo van latente belastingvorderingen en -verplichtingen nam met €111 miljoen af als gevolg van de volgende wijzigingen:

	2007	2006
Stand per 1 januari		
Latente belastingvorderingen	496	533
Latente belastingverplichtingen	(383)	(219)
Totaal	**113**	**314**
Wijzigingen:		
- Belastingen in winst-en-verlies-rekening	(54)	(92)
- Belastingen in eigen vermogen	(52)	(110)
- Acquisities en verkopen	(9)	(6)
- Koersverschillen	(16)	(25)
- Herrubriceringen	20	32
Stand per 31 december	**2**	**113**
Waarvan:		
- Latente belastingvorderingen	346	496
- Latente belastingverplichtingen	(344)	(383)

DSM heeft groepsmaatschappijen in diverse landen die onderling een grote variëteit aan transacties doen. DSM heeft in diverse landen standpunten ten aanzien van haar fiscale positie ingenomen die op enig moment door de fiscale autoriteiten kunnen worden, of reeds worden, betwist omdat de betreffende autoriteit een andersluidende interpretatie van de wet aanhangt. DSM heeft bij het bepalen van de waarschijnlijkheid van de realisatie van latente belastingvorderingen en -verplichtingen rekening gehouden met deze onzekerheden.

De latente belastingvorderingen en -verplichtingen betreffen de volgende balansposten:

	2007		2006	
	Latente belasting-vorderingen	Latente belasting-verplichtingen	Latente belasting-vorderingen	Latente belasting-verplichtingen
Immateriële activa	71	(49)	27	(42)
Materiële vaste activa	71	(261)	60	(285)
Financiële activa	23	(313)	10	(213)
Voorraden	34	(31)	41	(29)
Vorderingen	4	(8)	39	(10)
Eigen vermogen	-	(4)	-	(5)
Overige langlopende schulden	8	(2)	11	(2)
Langlopende voorzieningen	73	(13)	83	(11)
Langlopende leningen	1	(22)	2	(14)
Overige kortlopende schulden	55	(3)	36	(4)
	340	**(706)**	**309**	**(615)**
Compensabele verliezen	368	-	419	-
Eliminatie van dubbeltelling	(362)	362	(232)	232
Totaal	**346**	**(344)**	**496**	**(383)**

Voor een bedrag van €48 miljoen (2006: €70 miljoen) aan compensabele verliezen werden geen latente belastingvorderingen opgenomen.

DSM moet een inschatting maken van de waarschijnlijkheid dat latente belastingvorderingen kunnen worden gerealiseerd uit toekomstige fiscale winsten. Indien het niet waarschijnlijk is dat (een gedeelte van) de latente belastingvorderingen zullen worden gerealiseerd, worden de latente belastingvorderingen gereduceerd. Afhankelijk van de mate waarin in toekomstige boekjaren de feitelijke resultaten verschillen van de schattingen, en afhankelijk van de belastingstrategieën die DSM eventueel zou kunnen implementeren, kunnen veranderingen in de waardering van latente belastingvorderingen noodzakelijk zijn. Deze kunnen de financiële positie en de nettowinst van de onderneming beïnvloeden.

11 Immateriële activa

	Totaal	Goodwill	Licenties en octrooien	Overige
Stand per 1 januari 2006				
Kostprijs	1.110	742	93	275
Afschrijvingen	107	-	38	69
Boekwaarde	**1.003**	**742**	**55**	**206**
Wijzigingen in boekwaarde:				
- Investeringen	39	-	25	14
- Acquisities	28	21	6	1
- Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(40)	-	(10)	(30)
- Koersverschillen	(42)	(38)	(2)	(2)
- Herrubriceringen	23	-	7	16
- Overige wijzigingen	(3)	-	(3)	-
	5	**(17)**	**23**	**(1)**
Stand per 31 december 2006				
Kostprijs	1.156	725	127	304
Afschrijvingen	148	-	49	99
Boekwaarde	**1.008**	**725**	**78**	**205**
Wijzigingen in boekwaarde:				
- Investeringen	48	-	5	43
- Acquisities	53	36	16	1
- Desinvesteringen	(3)	-	-	(3)
- Afschrijvingen en bijzondere waardevermindering	(49)	-	(17)	(32)
- Koersverschillen	(41)	(37)	(2)	(2)
- Herrubriceringen	21	-	2	19
	29	**(1)**	**4**	**26**
Stand per 31 december 2007				
Kostprijs	1.224	725	139	360
Afschrijvingen	187	1	57	129
Boekwaarde	**1.037**	**724**	**82**	**231**

DSM heeft in de afgelopen jaren door middel van bedrijfscombinaties verscheidene entiteiten verworven die worden verantwoord volgens de *purchase*-methode, als gevolg waarvan goodwill en overige immateriële activa in de balans zijn opgenomen. De aan de verworven activa en verplichtingen toegekende waarden zijn gebaseerd op aannames en schattingen betreffende hun reële waarde. Bij het maken van deze schattingen overlegt het management waar nodig met onafhankelijke gekwalificeerde taxateurs. Een verandering in aannames en schattingen kan leiden tot wijzigingen in de waarde die aan bepaalde activa wordt toegekend en in de geschatte gebruiksduur. Dit kan gevolgen hebben voor de hoogte van de bedragen die in de winst-en-verliesrekening worden verwerkt of het tijdstip waarop deze worden verwerkt, bijvoorbeeld de afschrijving van immateriële activa.

In de boekwaarde van de goodwill ultimo 2007 is met name begrepen een bedrag van €6 miljoen dat betrekking heeft op de acquisitie van DSM Japan Engineering Plastics in 1997, een bedrag van €295 miljoen (31 december 2006: €329 miljoen) dat betrekking heeft op de acquisitie van Catalytica in 2001, een bedrag van €358 miljoen (31 december 2006: €358 miljoen) betreffende de acquisitie van NeoResins in 2005, een bedrag van €9 miljoen met betrekking tot de acquisitie van Syntech in 2005, een bedrag van €14 miljoen (31 december 2006: €14 miljoen) betreffende de acquisitie van Lipid Technologies Provider in 2006, een bedrag van €6 miljoen (31 december 2006: €6 miljoen) met betrekking tot de acquisitie van CRINA in 2006 en een bedrag van €31 miljoen met betrekking tot de acquisitie van Pentapharm in 2007. Ter toetsing van de noodzaak van een bijzondere waardevermindering is goodwill toegerekend aan de volgende kasgenererende eenheden: de goodwill die betrekking heeft op CRINA en Pentapharm aan de businessgroep DSM Nutritional Products, de goodwill met betrekking tot Catalytica aan de businessgroep DSM Pharmaceuticals Products, de goodwill met betrekking tot NeoResins en Syntech aan de businessgroep DSM Resins, de goodwill met betrekking tot Lipid Technologies Provider aan de businessgroep DSM Food Specialties, en de goodwill met betrekking tot DSM Japan Engineering Plastics aan de businessgroep DSM Engineering Plastics.

De jaarlijkse toetsing van de noodzaak van een bijzondere waardevermindering vindt plaats in het vierde kwartaal. De realiseerbare waarde van de betreffende kasgenererende eenheden wordt gebaseerd op een berekening van de indirecte opbrengstwaarde. De voorspellingen ten aanzien van de kasstromen voor de eerste vijf jaar worden afgeleid van DSM's businessplan *(Annual Strategic Review)* zoals vastgesteld door de Raad van Bestuur. Kasstroomvoorspellingen voorbij de planperiode van vijf jaar worden geëxtrapoleerd. De eindwaarde voor de periode na tien jaar wordt bepaald onder aanname van nulgroei. De disconteringsvoet vóór belastingen ligt tussen 7 en 10% afhankelijk van het risicoprofiel van de betreffende kasgenererende eenheid.

De overige immateriële vaste activa zijn weergegeven in onderstaande tabel:

				2007	2006
	Kostprijs	Afschrijvingen	Boekwaarde	Waarvan acquisitie gerelateerd	Acquisitie gerelateerd
Applicatiesoftware	134	(64)	70	13	7
Marketing-gerelateerd	16	(4)	12	6	8
Gerelateerd aan klanten	3	(3)	0	-	-
Technologie-gerelateerd	186	(50)	136	102	114
Overige	21	(8)	13	-	-
Totaal	**360**	**(129)**	**231**	**121**	**129**
Totaal 2006	304	(99)	205	129	

12 Materiële vaste activa

	Totaal	Grond en gebouwen	Fabrieken en installaties	Overige bedrijfs-middelen	In aanleg	Niet in gebruik voor bedrijfs-activiteiten
Stand per 1 januari 2006						
Kostprijs	8.804	1.664	6.483	284	343	30
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	5.054	649	4.098	252	37	18
Boekwaarde	**3.750**	**1.015**	**2.385**	**32**	**306**	**12**
Wijzigingen in boekwaarde:						
- Investeringen	418	16	80	4	318	
- Inbedrijfstellingen	-	24	158	13	(195)	-
- Acquisities	14	3	11	-	-	-
- Verkopen	(6)	(2)	(4)	-	-	-
- Afschrijvingen	(400)	(54)	(336)	(10)	-	-
- Bijzondere waardeverminderingen	(12)	(1)	(9)	-	(2)	-
- Wijziging in geschatte kosten van *decommissioning*	17	-	17	-	-	-
- Koersverschillen	(104)	(27)	(60)	(1)	(16)	-
- Herrubriceringen	(23)	(17)	1	-	(7)	-
- Overige wijzigingen	1	1	-	-	-	-
	(95)	**(57)**	**(142)**	**6**	**98**	**-**
Stand per 31 december 2006						
Kostprijs	8.578	1.603	6.286	242	428	19
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	4.923	645	4.043	204	24	7
Boekwaarde	**3.655**	**958**	**2.243**	**38**	**404**	**12**
Wijzigingen in boekwaarde:						
- Investeringen	427	4	34	3	386	-
- Inbedrijfstellingen	-	49	208	13	(270)	-
- Acquisities	37	17	19	-	1	-
- Verkopen	(38)	(15)	(23)	-	-	-
- Afschrijvingen	(373)	(56)	(307)	(10)	-	-
- Bijzondere waardeverminderingen	(152)	(1)	(150)	-	(1)	-
- Wijziging in geschatte kosten van *decommissioning*	5	-	5	-	-	-
- Koersverschillen	(99)	(28)	(52)	-	(19)	-
- Herrubriceringen	(21)	14	(12)	(1)	(22)	-
- Overige wijzigingen	(1)	(1)	2	-	(1)	(1)
	(215)	**(17)**	**(276)**	**5**	**74**	**(1)**
Stand per 31 december 2007						
Kostprijs	8.688	1.634	6.309	246	481	18
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	5.248	693	4.342	203	3	7
Boekwaarde	**3.440**	**941**	**1.967**	**43**	**478**	**11**

Onder de materiële vaste activa zijn activa begrepen met een boekwaarde van €17 miljoen (31 december 2006: €27 miljoen) die verkregen zijn op grond van financiële lease-overeenkomsten. De hiermee samenhangende verplichtingen zijn opgenomen onder Opgenomen leningen en bedragen €8 miljoen (31 december 2006: €11 miljoen). Het totaal van de minimale leasebetalingen bedroeg op de balansdatum €10 miljoen (31 december 2006: €11 miljoen) en hun contante waarde bedroeg €9 miljoen (31 december 2006: €10 miljoen).

Overzicht van minimale leasebetalingen in de tijd:

2008	2
2009-2012	7
Na 2012	1
Totaal	**10**

In 2007 werd voor €152 miljoen aan bijzondere waardeverminderingen opgenomen (2006: €12 miljoen). In 2007 hadden de bijzondere afwaarderingen van activa vooral betrekking op DSM Anti-Infectives (€146 miljoen).

De bijzondere waardeverminderingen van Materiële vaste activa bedroegen in 2006 €12 miljoen en hadden vooral betrekking op de beëindiging van de aspartaamactiviteiten (€2 miljoen), de sluiting van de fabriek in Landskrona in Zweden (€1 miljoen) en de herstructurering van de vestigingen in Geleen en Linz (Oostenrijk) van DSM Pharmaceutical Products (€9 miljoen).

13 Geassocieerde deelnemingen

	2007	2006
Stand per 1 januari	**26**	**43**
Wijzigingen:		
- Aandeel in resultaat	(1)	1
- Ontvangen dividend	(1)	(1)
- Verkopen	-	(6)
- Bijzondere waarde-verminderingen	-	(8)
- Overboekingen	(2)	(2)
- Koersverschillen	(1)	(2)
- Overige wijzigingen	(1)	1
Stand per 31 december	**20**	**26**
Waarvan verstrekte leningen	-	-

14 Overige financiële activa

	Totaal	Overige deel-nemingen	Overige vorderingen	Overige overlopende posten
Stand per 1 januari 2006	**189**	**49**	**123**	**17**
Wijzigingen:				
- Ten laste van winst-en-verliesrekening	(6)	-	-	(6)
- Kapitaalstortingen	4	4	-	-
- Acquisities	9	9	-	-
- Verkopen	(14)	(14)	-	-
- Bijzondere waarde-verminderingen	(5)	(5)	-	-
- Verstrekte leningen	35	-	35	-
- Aflossingen	(20)	-	(20)	-
- Overboeking naar kortlopende leningen	(92)	-	(92)	-
- Koersverschillen	(2)	-	(2)	-
- Overige overboekingen	5	(3)	(1)	9
- Overige wijzigingen	(3)	-	(3)	-
Stand per 31 december 2006	**100**	**40**	**40**	**20**
Wijzigingen:				
- Ten laste van winst-en-verliesrekening	(7)	-	-	(7)
- Kapitaalstortingen	3	3	-	-
- Acquisities	42	42	-	-
- Verkopen	(4)	(4)	-	-
- Verstrekte leningen	1	-	1	-
- Aflossingen	(2)	-	(2)	-
- Koersverschillen	(2)	(1)	(1)	-
- Overboekingen	(1)	-	(10)	9
- Wijzigingen in reële waarde	(7)	(7)	-	-
- Overige wijzigingen	3	-	3	-
Stand per 31 december 2007	**126**	**73**	**31**	**22**

Overige deelnemingen hebben betrekking op belangen in al dan niet beursgenoteerde ondernemingen met activiteiten die de activiteiten van DSM ondersteunen. Onder Overige deelnemingen is een bedrag van €35 miljoen begrepen dat betrekking heeft op vermogensinstrumenten waarvan de reële waarde niet op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld (2006: €40 miljoen). Deze overige deelnemingen worden daarom gewaardeerd tegen kostprijs.

15 Voorraden

	2007	2006
Grond- en hulpstoffen	461	448
Halffabrikaten en gereed product	1.128	1.124
	1.589	**1.572**
Afwaardering naar opbrengstwaarde	(42)	(57)
Totaal	**1.547**	**1.515**

De boekwaarde van de voorraden afgewaardeerd naar opbrengstwaarde was €165 miljoen (2006: €127 miljoen); de waarde-aanpassing van voorraden die in de winst-en verliesrekening werd opgenomen was een bate van €17 miljoen (2006: een last van €30 miljoen).

16 Vorderingen

	2007	2006
Handelsvorderingen		
Handelsdebiteuren	1.458	1.386
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	11	13
	1.469	**1.399**
Waardecorrectie in verband met oninbaarheid	(17)	(22)
Totaal	**1.452**	**1.377**
Overige vorderingen		
Te ontvangen winstbelastingen	9	64
Overige belastingen en sociale lasten	128	108
Subsidies	7	2
Leningen	10	92
Overige vorderingen	35	53
Overlopende posten	46	43
Totaal	**235**	**362**

In de Overlopende posten is €34 miljoen (31 december 2006: €29 miljoen) aan vooruitbetaalde kosten begrepen die het toekomstig resultaat beïnvloeden, maar die reeds zijn betaald.

Met betrekking tot handelsdebiteuren waarop geen bijzondere afwaardering is toegepast en waarbij geen sprake is van achterstallige betalingen zijn er geen aanwijzingen dat de debiteuren hun betalingsverplichtingen niet zullen nakomen. Bij 85% van het totaal aan handelsdebiteuren is geen sprake van bijzondere afwaardering of betalingsachterstand, bij 11% is sprake van een betalingsachterstand van 1 tot 29 dagen, bij 1% bedraagt de betalingsachterstand 30 tot 89 dagen en bij 3% bedraagt de betalingsachterstand meer dan 90 dagen.

17 Vermogen

	2007	2006
Stand per 1 januari	**5.855**	**5.568**
Nettowinst	434	552
Koersverschillen, na belastingen	(144)	(133)
Netto actuariële baten/(lasten) van pensioenverplichtingen inzake toegezegd-pensioenregelingen	154	290
Netto *asset ceiling* inzake toegezegd-pensioenregelingen	(46)	(7)
Uitgekeerd dividend	(195)	(214)
Inkoop eigen aandelen	(758)	(318)
Opbrengst herplaatste eigen aandelen	53	55
Overige wijzigingen	30	62
Stand per 31 december	**5.383**	**5.855**

Na balansdatum werden door de Raad van Bestuur de volgende dividenden vastgesteld:

	2007	2006
Per cumulatief preferent aandeel A: €0,23 (2006: €0,23)	10	10
Per gewoon aandeel: €1,20 (2006: €1,00)	204	187
Totaal	**214**	**197**

Het voorgestelde dividend op gewone aandelen moet nog worden goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en is niet in mindering gebracht op het vermogen.

Aandelenkapitaal

Per 31 december 2007 bedroeg het maatschappelijk kapitaal €1.125 miljoen, verdeeld over 306.960.000 gewone aandelen, 44.040.000 cumulatief preferente aandelen A en 375.000.000 cumulatief preferente aandelen B, elk met een nominale waarde van €1,50 en 1.200.000.000 cumulatief preferente aandelen C, elk met een nominale waarde van €0,03. Elke drie eurocent (€0,03) aan nominale waarde komt overeen met één stem. Het verloop van het aantal aandelen in 2007 is weergegeven in volgende tabel.

	Geplaatste aandelen			Ingekochte eigen aandelen	
	Gewoon	**Cumprefs A**	**Cumprefs C**	**Gewoon**	**Cumprefs C**
Stand per 1 januari 2007	201.953.008	44.040.000	37.500.000	17.103.171	37.500.000
Uitgifte aandelen i.v.m. uitoefening optierechten	-	-	-	(2.730.031)	-
Inkoop eigen aandelen	-	-	-	20.683.008	-
Intrekking eigen aandelen	(20.528.000)	-	-	(20.528.008)	-
Stand per 31 december 2007	**181.425.000**	**44.040.000**	**37.500.000**	**14.528.140**	**37.500.000**
Aantal ingekochte aandelen per 31 december 2007	14.528.140	-	37.500.000		
Aantal uitstaande aandelen per 31 december 2007	**166.896.860**	**44.040.000**	**-**		

Het gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen over 2007 bedroeg 178.540.706 stuks. Alle uitstaande aandelen zijn volgestort.

Agio

Van het agio ad €489 miljoen kan €125 miljoen als geheel belastingvrij worden aangemerkt.

Ingekochte aandelen

Ultimo 2006 had DSM de beschikking over 17.103.171 ingekochte gewone aandelen (nominaal bedrag €26 miljoen, dit is 6,9% van het aandelenkapitaal). In 2007 gebruikte DSM 2.730.031 gewone aandelen voor het afdekken van optierechten.

Ultimo 2007 had DSM de beschikking over 14.528.140 ingekochte gewone aandelen (nominaal bedrag €22 miljoen, dit is 6,4% van het aandelenkapitaal). De gemiddelde verkrijgingsprijs van de ingekochte gewone aandelen was €31,80. In 2007 werden 20,7 miljoen eigen aandelen ingekocht met betrekking tot de eerste en tweede fase van het programma voor inkoop van eigen aandelen in het kader van *Vision 2010.* In totaal 20,5 miljoen van deze aandelen, ingekocht in het kader van het *Vision 2010* programma, werden in 2007 ingetrokken. Van het totale aantal ingekochte eigen aandelen per ultimo 2007 hebben er 6,9 miljoen betrekking op het programma voor inkoop van eigen aandelen in het kader van *Vision 2010.* De overige ingekochte gewone eigen aandelen zijn bestemd voor het afdekken van management- en personeelsopties.

Overige reserves in het eigen vermogen

	Totaal	Translatie-reserve	Afdekkings-reserve	Reserve voor op aandelen gebaseerde beloningen	Reële waardereserve
Stand per 1 januari 2006	**85**	**77**	**(3)**	**11**	**0**
Wijzigingen in reële waarde van kasstroomafdekkingen	37	-	37	-	-
Koersverschillen na belastingen	(128)	(128)	-	-	-
Toegekende opties	10	-	-	10	-
Herrubriceringen	(2)	(2)	-	-	-
Stand per 31 december 2006	**2**	**(53)**	**34**	**21**	**0**
Wijzigingen in reële waarde van kasstroomafdekkingen	14	-	14	-	-
Wijzigingen in reële waarde van financiële activa	(9)	-	-	-	(9)
Koersverschillen na belastingen	(140)	(140)	-	-	-
Toegekende opties en prestatiegebonden aandelen	11	-	-	11	-
Uitgeoefende/vervallen opties en prestatie gebonden aandelen	(4)	-	-	(4)	-
Herrubriceringen	3	-	-	3	-
Stand per 31 december 2007	**(123)**	**(193)**	**48**	**31**	**(9)**

18 Voorzieningen

	2007		2006	
	Totaal	Waarvan kortlopend	Totaal	Waarvan kortlopend
Kosten van herstructureringen en afvloeiingsregelingen	75	50	105	74
Milieukosten	38	13	45	16
Overige personeelsbeloningen op lange termijn	36	1	27	2
Overige voorzieningen	112	27	138	35
Totaal	**261**	**91**	**315**	**127**

Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden voorzieningen gewaardeerd op basis van de contante waarde van de verwachte kasstromen die nodig zijn om aan de verplichting te voldoen. De gebruikte disconteringsvoet is gebaseerd op *swap rates* voor verschillende termijnen, vermeerderd met 75 tot 100 basispunten afhankelijk van die termijnen. Het totale bedrag aan voorzieningen gewaardeerd op basis van contante waarde nam in 2007 toe met €5 miljoen in verband met het verstrijken van de tijd en wijzigingen in de disconteringsvoet.

De Voorzieningen voor kosten van herstructureringen en afvloeiingsregelingen hebben vooral betrekking op de kosten van regelingen die verband houden met het ontslag en de overplaatsing van medewerkers, de kosten van het beëindigen van contracten en adviseurskosten. Deze voorzieningen hebben een gemiddelde looptijd van 1 tot 3 jaar.

Onder de Voorzieningen voor milieukosten zijn onder andere verplichtingen ten aanzien van bodemsanering opgenomen. Deze voorzieningen hebben een gemiddelde looptijd van meer dan 10 jaar.

Onder Overige voorzieningen is een aantal posten samengevoegd. Deze betreffen onder andere verplichtingen voortvloeiend uit toekomstige buitengebruikstelling van productieplatformen voor olie- en gaswinning en locatieherstel, uitgaven in verband met claims en voorzieningen voor verliesgevende contracten. Deze voorzieningen hebben een gemiddelde looptijd van 5 tot 10 jaar.

Het totaal van langlopende en kortlopende voorzieningen nam af met €54 miljoen. Dit is het saldo van de volgende wijzigingen:

	Stand per 1 januari 2007	Dotaties	Vrijval	Gebruikt	Koers-verschillen	Overige wijzigingen	Stand per 31 december 2007
Kosten van herstructureringen en afvloeiingsregelingen	105	31	(13)	(48)	(1)	1	75
Milieukosten	45	4	-	(10)	(1)	-	38
Overige personeelsbeloningen op lange termijn	27	11	(0)	(2)	(0)	-	36
Overige voorzieningen	138	36	(4)	(60)	(3)	5	112
Totaal	**315**	**82**	**(17)**	**(120)**	**(5)**	**6**	**261**

De overige wijzigingen onder Overige voorzieningen hebben betrekking op een herziening van de kosten van toekomstige buitengebruikstelling van productieplatformen voor olie- en gaswinning en locatieherstel.

De dotatie aan de Voorzieningen voor kosten van herstructureringen en afvloeiingsregelingen heeft vooral betrekking op het cluster Nutrition (€16 miljoen) en op Other activities (€10 miljoen). De onttrekking aan deze voorzieningen betreft uitgaven in verband met herstructureringsactiviteiten bij DSM Nutritional Products, DSM Food Specialties, DSM Pharmaceutical Products, DSM Anti-Infectives, DSM Resins en DSM Industrial Services (Copernicus-project).

De dotaties aan de Overige voorzieningen hebben voornamelijk betrekking op een voorziening voor claims met betrekking tot de clusters Nutrition, Pharma en Performance Materials. De onttrekking aan deze voorzieningen betreft uitgaven in verband met een verliesgevend contract bij DSM Nutritional Products en uitgaven in verband met de herstructurering van de locaties van DSM Pharmaceutical Products in Geleen en in Linz (Oostenrijk) en op winstverbetering gerichte activiteiten bij DSM Nutritional Products.

19 Opgenomen leningen

	2007		2006	
	Totaal	**Waarvan kortlopend**	Totaal	Waarvan kortlopend
Obligatie-leningen	1.210	0	886	403
Onderhandse leningen	385	41	460	43
Financiële leasever-plichtingen	8	2	9	2
Schulden aan krediet-instellingen	149	149	159	159
Totaal	**1.752**	**192**	**1.514**	**607**

In overeenkomsten betreffende leningen met een schuldrest ultimo 2007 van €1.417 miljoen, waarvan nihil kortlopend (ultimo 2006: €1.118 miljoen, waarvan €403 miljoen kortlopend), zijn clausules opgenomen die het stellen van zekerheden beperken. De documentatie bij de obligatielening van €300 miljoen die in november 2005 is uitgegeven en de documentatie bij de obligatielening van €750 miljoen die in oktober 2007 is uitgegeven bevat een *change of control*-clausule. Deze geeft houders van de obligaties het recht om terugbetaling tegen nominale waarde te eisen indien 50% of meer van de DSM-aandelen in handen zijn van een derde en indien de kredietwaardigheidsrating van de onderneming daalt tot minder dan *investment grade* (< BBB-).

De opgenomen leningen hadden ultimo 2007 voor een bedrag van €1.316 miljoen een resterende looptijd van meer dan 5 jaar.

Op de langlopende schulden (exclusief de schulden aan kredietinstellingen) zal worden afgelost in:

2008	43
2009	225
2010	7
2011 en 2012	12
2013 t/m 2017	1.316
Na 2017	-
Totaal	**1.603**

In de volgende tabel zijn de leningen (exclusief schulden aan kredietinstellingen) onderverdeeld naar valuta:

	2007	2006
EUR	1.150	823
USD	384	424
CNY	60	98
Overige	9	10
Totaal	**1.603**	**1.355**

De balanspost Opgenomen leningen steeg per saldo met €238 miljoen. De wijzigingen zijn als volgt te specificeren:

	2007	2006
Stand per 1 januari	**1.514**	**1.710**
Opgenomen leningen	753	60
Aflossingen	(466)	(205)
Wijzigingen in reële waarde	0	(15)
Acquisities	6	-
Wijziging schulden aan kredietinstellingen	(10)	20
Koersverschillen	(47)	(58)
Overige wijzigingen	2	2
Stand per 31 december	**1.752**	**1.514**

De wijzigingen in de reële waarde van de opgenomen leningen worden gecompenseerd door de wijzigingen in de reële waarde van de daaraan gerelateerde financiële derivaten.

Het gemiddelde effectieve interestpercentage op de in 2007 uitstaande leningenportfolio inclusief de aan de leningen gekoppelde financiële instrumenten bedroeg 4,5% (2006: 4,3%).

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de obligatieleningen:

			2007	2006
EUR-lening	6,38%	2000-2007	-	403
USD-lening	6,75%	1999-2009	169	183
EUR-lening	4,00%	2005-2015	300	300
EUR-lening	5,25%	2007-2017	741	-
Totaal			**1.210**	**886**

Alle obligatieleningen zijn vastrentend.

De 6,38% EUR-lening 2000-2007 liep in december 2007 af en werd volledig afgelost.

Het vaste rentetarief van de 6,75% USD-lening 1999-2009 is omgezet in een variabel tarief door middel van renteswaps (reële-waarde-afdekkingen). Deze lening werd aangemerkt als een afdekking van een netto-investering (*net investment hedge*) om het valutarisico in verband met netto-investeringen in dochtermaatschappijen in USD af te dekken.

De 4% EUR-lening 2005-2015 werd omgezet naar CHF om het valutarisico in verband met netto-investeringen in dochtermaatschappijen in CHF af te dekken. Deze lening werd in 2005 'geprehedged' (kasstroomafdekking) door middel van een *forward starting swap* hetgeen resulteerde in een lagere effectieve vaste rente van 3,66%.

De 5,25% EUR-lening 2007-2017 werd in 2007 gedeeltelijk omgezet in CHF voor een bedrag van €650 miljoen om het valutarisico in verband met netto-investeringen in dochtermaatschappijen in CHF af te dekken. Deze lening werd in 2006 en 2007 gedeeltelijk 'geprehedged' (kasstroomafdekking) door middel van *forward starting swaps* hetgeen resulteerde in een lagere effectieve vaste rente van 4,89%.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de onderhandse leningen:

			2007	2006
NLG-lening	4,34%	1998-2008	4	7
NLG-lening	variabel (6 maanden)	2000-2014	65	69
CNY-lening	variabel (onbepaald)	2002-2009	60	98
USD-lening	5,51%	2003-2013	103	115
USD lening	5,61%	2003-2015	102	114
Overige leningen			51	57
Totaal			**385**	**460**

De vaste rente van de 5,51% USD-lening 2003-2013 is omgezet in een variabele rente door middel van een renteswap (reële-waarde-afdekking). In de loop van 2005 werd deze renteswap beëindigd. De hieruit voortvloeiende bate zal worden afgeschreven tot het einde van de looptijd, hetgeen resulteert in een effectief vast USD-rentepercentage van 4,29% voor de lening. Deze 5,51% USD-lening werd aangemerkt als een afdekking van een netto-investering (*net investment hedge*) om het valutarisico in verband met netto-investeringen in dochtermaatschappijen in USD af te dekken.

De valutacomponent van de 5,61% USD-lening 2003-2015 werd omgezet naar euro's (kasstroomafdekking). De resulterende EUR-verplichting werd omgezet naar CHF om het valutarisico in verband met netto-investeringen in dochtermaatschappijen in CHF af te dekken.

DSM's beleid ten aanzien van het beheersen van financiële risico's staat beschreven in noot 23.

20 Overige langlopende schulden

	2007	2006
Investeringssubsidies	23	30
Overige overlopende posten	12	14
Totaal	**35**	**44**

21 Kortlopende schulden

	2007	2006
Handelsschulden		
Vooruitontvangen	9	7
Handelscrediteuren	1.103	1.074
Te betalen wissels en cheques	6	4
Verschuldigd aan geassocieerde deelnemingen	6	6
Totaal	**1.124**	**1.091**
Overige kortlopende schulden		
Te betalen winstbelastingen	65	45
Overige belastingen en sociale lasten	68	62
Pensioenen	2	2
Overige verplichtingen	216	179
Overlopende posten	254	235
Totaal	**605**	**523**

22 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

	2007	2006
Operationele lease en huur	34	36
Garantieverplichtingen ten behoeve van geassocieerde deelnemingen en derden	58	53
Bestellingen voor projecten in uitvoering	15	13
Overige	9	12
Totaal	**116**	**114**

De bestellingen voor projecten in uitvoering worden grotendeels in 2008 afgewikkeld. Materiële vaste activa onder operationele lease zijn voornamelijk katalysatoren, gebouwen en diverse installaties.

De verplichtingen voor operationele lease en huur lopen als volgt af:

2008	10
2009	6
2010	4
2011 en 2012	6
Na 2012	8
Totaal	**34**

Gerechtelijke procedures

De onderzoeken die eind 2002 werd ingesteld door de Europese Commissie, het Amerikaanse ministerie van Justitie en de Canadese mededingingsautoriteit naar aanleiding van mogelijke mededingingsbeperkende overeenkomsten en/of onderling afgestemde feitelijke gedragingen door een aantal EPDM-producenten, waaronder DSM, werden halverwege 2006 afgerond zonder enige tenlastelegging tegen DSM of dochterondernemingen van DSM. In de Verenigde Staten en Canada lopen nog een aantal civielrechtelijke zaken.

DSM beschikt over een proces voor het periodiek en systematisch monitoren van rechtsclaims.

23 Financiële derivaten

Beleid ten aanzien van financiële risico's

Algemeen

De belangrijkste risico's waaraan DSM onderhevig is zijn het liquiditeitsrisico en het marktrisico (bestaande uit een renterisico, een valutarisico en een prijsrisico). Het financiële beleid van DSM is erop gericht om op de korte termijn de effecten van koers- en renteschommelingen op het resultaat te beperken en om op lange termijn de marktwisselkoersen en marktrentes te volgen. DSM maakt gebruik van financiële derivaten om de financiële risico's die verbonden zijn aan bedrijfsactiviteiten te beheersen. De onderneming neemt met financiële derivaten geen speculatieve posities in.

Liquiditeitsrisico

DSM beschikt over twee gecommitteerde kredietfaciliteiten van resp. €500 miljoen en €400 miljoen, in totaal €900 miljoen (2006: eveneens twee kredietfaciliteiten van in totaal €900 miljoen), en een *commercial paper*-programma van €1.500 miljoen (2006: €900 miljoen). Het USD *commercial paper*-programma van USD 400 miljoen is vervallen (2006: USD 400 miljoen). Er zal in totaal voor niet meer dan €900 miljoen gebruikgemaakt worden van het *commercial paper*-programma (2006: €900 miljoen).

Renterisico

Het renterisicobeleid heeft tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van de onderneming te beperken en daarmee tevens de netto-rentelasten te optimaliseren. Dit beleid vertaalt zich in een gewenst profiel van vastrentende en variabelrentende posities inclusief liquide middelen, waarbij de variabelrentende positie in principe niet groter is dan 60% van de nettoschuld.

De volgende tabel geeft een overzicht van de variabelrentende en vastrentende leningen, gerangschikt op basis van het einde van de looptijd. Opgenomen leningen exclusief schulden aan kredietinstellingen worden in onderstaand overzicht getoond rekening houdend met de daaraan gerelateerde, voor afdekkingsdoeleinden aangewezen rentederivaten.

			2007			2006
	Vastrentende opgenomen leningen	Variabel-rentende opgenomen leningen	Totaal	Vastrentende opgenomen leningen	Variabel-rentende opgenomen leningen	Totaal
Binnen 1 jaar	6	37	43	6	442	448
Binnen 1 tot 2 jaar	14	211	225	6	40	46
Binnen 2 tot 3 jaar	6	1	7	14	227	241
Binnen 3 tot 4 jaar	2	7	9	5	1	6
Binnen 4 tot 5 jaar	1	2	3	1	7	8
Na 5 jaar	1.247	69	1.316	531	75	606
Totaal	**1.276**	**327**	**1.603**	**563**	**792**	**1.355**

Op 31 december 2007 bedroeg de hoofdsom van de voor langlopende leningen toegepaste renteswaps €170 miljoen (2006: €590 miljoen). Op deze swaps is *fair value hedge accounting* toegepast. Er werd vastgesteld dat geen van deze afdekkingen in belangrijke mate ineffectief waren. Voor de reële-waarde-afdekkingen, inclusief reële-waarde-afdekkingen die vóór 31 december 2007 zijn beëindigd, werd een immaterieel bedrag opgenomen in het jaarresultaat, waarbij als tegenpost eenzelfde bedrag werd opgenomen in relatie tot het afgedekte risico. Beide worden gerapporteerd onder de overige financiële baten en lasten.

In onderstaande analyse van de gevoeligheid van opgenomen leningen en daaraan gerelateerde financiële derivaten voor rentebewegingen wordt uitgegaan van een onmiddellijke verandering van 1% in de rentetarieven voor alle valuta en looptijden ten opzichte van het niveau op 31 december 2007, waarbij alle andere variabelen constant worden gehouden. Een verlaging van de rentetarieven met 1% zou niet resulteren in een materiële verandering in het resultaat of vermogen uitgaande van de samenstelling

van de financiële instrumenten per 31 december 2007, aangezien tegenover variabelrentende leningen variabelrentende activa staan (voornamelijk liquiditeiten). Hetzelfde geldt voor een toename van de rentetarieven met 1%. De gevoeligheid van de reële waarde van de financiële instrumenten per 31 december 2007 voor veranderingen in de rentetarieven is in de volgende tabel weergegeven. Voor 2006 lag de totale gevoeligheid voor renteveranderingen tussen +€49 miljoen (+1% wijziging van rente) en (€54) miljoen (-1% wijziging van rente).

	Boekwaarde	Reële waarde	Gevoeligheid van reële waarde voor een wijziging van de rente met:	
			+1%	(1%)
Kortlopende beleggingen	4	4	-	-
Liquide middelen	369	369	-	-
Kortlopende leningen	(192)	(192)	-	-
Langlopende leningen	(1.560)	(1.509)	89	(97)
Renteswaps (van vastrentend naar variabelrentend)	(1)	(1)	(2)	2
Pre-hedges	-	-	-	-

Renteswaps worden incidenteel gebruikt om het vaste rentepercentage van een nieuwe externe lening af te dekken vanaf de toekomstige uitgiftedatum *(pre-hedges)*. DSM bereikt daarmee dat voor een groot deel van zijn langlopende schulden in euro's de rentelasten op voorhand vaststaan. In 2006 en 2007 heeft DSM de 5,25% EUR-lening 2007-2017 'geprehedged' voor een bedrag van €625 miljoen met behulp van *forward starting swaps* tegen een vaststaand rentetarief (exclusief *credit spread*) van 4,1%. Inclusief de niet-afgedekte €125 miljoen en de *credit spread* bedraagt het effectieve rentepercentage van deze lening 4,89%. Op 31 december 2007 stonden geen afdekkingen op zeer waarschijnlijke herfinancieringen uit (in 2006 bedroeg de hoofdsom van de daaraan gerelateerde renteswaps €400 miljoen).

Valutarisico

DSM's beleid is om de valutarisico's die voortvloeien uit verkopen en inkopen volledig af te dekken op het moment waarop de handelsvorderingen of handelsverplichtingen in de balans worden opgenomen. Daarnaast kunnen werkmaatschappijen ervoor kiezen om – onder strenge voorwaarden – de valutarisico's die voortvloeien uit vaststaande verplichtingen en verwachte transacties af te dekken. De voornaamste valuta's die dit risico veroorzaken zijn de USD, de JPY, het GBP en de CHF. De risico's die voortvloeien uit valuta-*exposure* worden regelmatig door de businessgroepen geanalyseerd en waar nodig afgedekt. *Average rate* valutatermijncontracten, valutatermijncontracten, spottransacties en *average rate* valuta-opties worden gebruikt om de invloed van schommelingen in wisselkoersen te beperken. Over het algemeen hebben de instrumenten een looptijd van minder dan een jaar.

Om intercompany leningen, vorderingen en verplichtingen in andere dan de functionele valuta van de dochtermaatschappijen af te dekken, maakt DSM gebruik van valutatermijncontracten. Er wordt geen *hedge accounting* toegepast. De hoofdsom van de valutatermijncontracten bedroeg ultimo 2007 €1.556 miljoen (2006: €1.156 miljoen).

DSM dekte in 2007 USD 718 miljoen (2006: USD 432 miljoen) van zijn geschatte netto cashflow in USD voor 2008 af (deels tegen CHF) door middel van *average rate* valutatermijncontracten en *average rate* valutaopties, bij een gemiddelde dollarkoers over de vier kwartalen van 2008 van USD 1,40 per euro. DSM dekte in 2007 JPY 5.375 miljoen (2006: niet van toepassing) van zijn geschatte netto cashflow in JPY voor 2008 af (voornamelijk tegen CHF) door middel van *average rate* valutatermijncontracten bij een gemiddelde JPY-koers over de vier kwartalen van 2008 van JPY 152,31 per euro. Door deze afdekkingen is een deel van de USD en JPY inkomsten van DSM in 2008 vastgelegd op deze wisselkoers. Op deze afdekkingen wordt *cash flow hedge accounting* toegepast. In 2007 werd als gevolg van deze afdekkingen een bedrag van €27 miljoen (2006: €6 miljoen) opgenomen in de bedrijfsopbrengsten van de betrokken segmenten overeenkomstig de realisatie van de verwachte kasstromen. Er werd vastgesteld dat geen van deze afdekkingen in belangrijke mate ineffectief waren.

Het valutarisico dat voortvloeit uit de omrekening van DSM's netto-investeringen in entiteiten die in andere valuta luiden dan in de euro wordt gedeeltelijk afgedekt. Nettoactiva die luiden in CHF zijn gedeeltelijk afgedekt door middel van valutaswaps (CHF 1.760 miljoen). Nettoactiva die luiden in USD zijn gedeeltelijk afgedekt door middel van USD-leningen (USD 400 miljoen). Er werd vastgesteld dat geen van deze afdekkingen in belangrijke mate ineffectief waren.

In de hiernavolgende analyse van de gevoeligheid van nettoleningen en financiële derivaten voor schommelingen in valutakoersen ten opzichte van de euro wordt uitgegaan van een verandering van 10% in alle valutakoersen tegenover de euro uitgaande van hun niveau per 31 december 2007, waarbij alle andere variabelen constant worden gehouden. Een verandering van +10% houdt in dat de vreemde valuta's sterker worden ten opzichte van de euro. Een verandering van -10% betekent een verzwakking van de koersen van vreemde valuta's ten opzichte van de euro. Voor 2006 lag de gevoeligheid voor wijzigingen in valutakoersen die invloed kunnen hebben op het resultaat tussen (€65) miljoen (+10% wijziging van alle valutakoersen) en +€57 miljoen (-10% wijziging van alle valutakoersen) terwijl de gevoeligheden die betrekking hebben op *cash flow hedges* en daarmee in het vermogen tot uitdrukking komen tussen (€7) miljoen (+ 10 % wijziging van alle valutakoersen) en €4 miljoen (-10% wijziging van alle valutakoersen) lagen.

	Boekwaarde	Reële waarde	Gevoeligheid van de reële waarde voor een wijziging van alle valutakoersen met:	
			+10%	(10%)
Kortlopende beleggingen	4	4	-	-
Liquide middelen	369	369	13	(11)
Kortlopende leningen	(192)	(192)	(7)	6
Langlopende leningen	(1.560)	(1.509)	(48)	39
Cross currency swaps	(28)	(28)	12	(10)
Valutatermijncontracten	23	23	(67)	55
Cross currency swaps gerelateerd aan netto-investering in dochtermaatschappijen	25	25	(119)	97
Average-rate valutatermijncontracten gebruikt voor economische afdekking	20	20	(27)	22
Average-rate valutaopties gebruikt voor economische afdekking	2	2	-	6

In de hiernavolgende analyse van de gevoeligheid van nettoleningen en financiële derivaten voor schommelingen in valutakoersen ten opzichte van de euro wordt uitgegaan van een verandering van 10% in de koers van de USD tegenover alle vreemde valuta en de euro uitgaande van het niveau per 31 december 2007, waarbij alle andere variabelen constant worden gehouden. Een verandering van +10% houdt in dat de USD sterker wordt ten opzichte van de euro. Een verandering van -10% betekent een verzwakking van de koers van de USD. Voor 2006 waren de USD-gevoeligheden vergelijkbaar.

	Boekwaarde	Reële waarde	Gevoeligheid van de reële waarde voor een wijziging van de USD-koers met:	
			+10%	(10%)
Kortlopende beleggingen	4	4	-	-
Liquide middelen	369	369	2	(2)
Kortlopende leningen	(192)	(192)	(1)	1
Langlopende leningen	(1.560)	(1.509)	(43)	35
Cross currency swaps	(28)	(28)	12	(10)
Valutatermijncontracten	23	23	(107)	87
Cross currency swaps gerelateerd aan netto-investering in dochtermaatschappijen	25	25	-	-
Average-rate valutatermijncontracten gebruikt voor economische afdekking	20	20	(42)	34
Average-rate valutaopties gebruikt voor economische afdekking	2	2	-	10

Veranderingen in de reële waarde van deze posities worden in het algemeen verantwoord in het resultaat, met uitzondering van de instrumenten waarop *cash flow hedge accounting* of *net investment hedge accounting* wordt toegepast. *Cash flow hedge accounting* wordt toegepast op de *average rate* valutatermijncontracten en *average rate* valutaopties die worden gebruikt voor economische afdekking; de veranderingen in de reële waarde van deze derivaten worden verantwoord in de afdekkingsreserve in het vermogen totdat de hieraan gerelateerde activa worden opgenomen. *Net investment hedge accounting* wordt toegepast voor de *cross currency swaps* die worden gebruikt ter bescherming van netto-investeringen in entiteiten die in een andere valuta dan de euro luiden; de veranderingen in de reële waarde van deze derivaten worden (voorzover zij worden veroorzaakt door veranderingen in valutakoersen) verantwoord in de translatiereserve in het vermogen totdat de netto-investering wordt gedesinvesteerd.

Prijsrisico

Financiële instrumenten die gevoelig zijn voor veranderingen in beurskoersen of beursindexen zijn onderhevig aan een prijsrisico. Ultimo 2007 waren er voor DSM geen materiële prijsrisico's aanwezig met betrekking tot investeringen in voor verkoop beschikbare effecten.

Kredietrisico

DSM beperkt het kredietrisico door gebruik te maken van kredietlimieten per financiële instelling en door uitsluitend zaken te doen met financiële instellingen met een hoge kredietwaardigheid. Op balansdatum waren er geen significante concentraties van kredietrisico.

Met betrekking tot treasury-activiteiten wordt er op toegezien dat financiële transacties uitsluitend worden afgesloten met partijen die volgens Moody's een kredietrating hebben van P1 (voor kortetermijn-instrumenten) of A3 (voor langetermijn-instrumenten). Op businessgroepniveau worden de uitstaande vorderingen voortdurend bewaakt door het management van de bedrijfsonderdelen. Daarbij wordt adequaat rekening gehouden met de onderkende kredietrisico's, waarvan in noot 16 een overzicht wordt gegeven. Het is dan ook niet waarschijnlijk dat er significante verliezen zullen ontstaan met betrekking tot vorderingen waarmee geen rekening is gehouden.

Het maximale kredietrisico waaraan DSM onderhevig is komt overeen met de boekwaarde van de in de balans opgenomen financiële activa, inclusief afgeleide financiële instrumenten met een positieve marktwaarde. Op de verslagdatum waren er geen significante overeenkomsten of financiële instrumenten beschikbaar die het maximale kredietrisico waaraan de onderneming onderhevig is zouden verminderen.

Reële waarde van financiële instrumenten

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de boekwaarde en de geschatte reële waarde van financiële instrumenten:

	31 december 2007		31 december 2006	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Activa				
Overige deelnemingen	73	73	40	40
Overige langlopende vorderingen	31	31	40	40
Kortlopende vorderingen	1.687	1.687	1.739	1.739
Financiële derivaten	83	83	79	79
Kortlopende beleggingen	4	4	3	3
Liquide middelen	369	369	552	552
Verplichtingen				
Langlopende leningen	1.560	1.509	907	876
Overige langlopende schulden	35	35	44	44
Kortlopende leningen	192	192	607	607
Financiële derivaten	42	42	41	41
Overige kortlopende schulden	1.729	1.729	1.614	1.614

De reële waarde van financiële instrumenten werd bepaald op basis van de volgende methoden en uitgangspunten: liquide middelen, kortlopende beleggingen, kortlopende vorderingen, kortlopende leningen en overige kortlopende en langlopende financiële verplichtingen worden opgenomen tegen hun boekwaarde. Gezien de korte looptijd van deze instrumenten benadert deze de reële waarde. De reële waarde van financiële derivaten en langlopende instrumenten is gebaseerd op berekeningen, marktprijsnoteringen of prijsopgaven verkregen van tussenpersonen.

De volgende tabel biedt een overzicht van de boekwaarde van financiële derivaten onderverdeeld naar type en doel:

	Vlottende activa	Kortlopende schulden	Totaal
Renteswaps	19	(6)	13
Valutaswaps	28	(25)	3
Totaal financiële derivaten in relatie tot opgenomen leningen	**47**	**(31)**	**16**
Valutatermijncontracten	32	(10)	22
Valutaopties	-	-	-
Stand per 31 december 2006	**79**	**(41)**	**38**
Renteswaps	0	(1)	(1)
Valutaswaps	27	(30)	(3)
Totaal financiële derivaten in relatie tot opgenomen leningen	**27**	**(31)**	**(4)**
Valutatermijncontracten	54	(11)	43
Valutaopties	2	-	2
Stand per 31 december 2007	**83**	**(42)**	**41**

24 Vergoedingen na uitdiensttreding

De groep heeft een aantal toegezegd-pensioenregelingen en toegezegde-bijdrageregelingen over de gehele wereld. De middelen daarvoor worden in het algemeen ondergebracht in afzonderlijk beheerde pensioenfondsen. De pensioenregelingen worden in het algemeen gefinancierd uit betalingen door werknemers en de betreffende groepsmaatschappijen. De groep kent bovendien bepaalde aanvullende beloningen in de vorm van regelingen voor medische zorg voor gepensioneerde werknemers in de Verenigde Staten.

De in de winst-en-verliesrekening verwerkte lasten voor pensioenkosten (noot 5) bestaan uit de volgende onderdelen:

	2007	2006
Toegezegd-pensioenregelingen	11	13
Regelingen voor medische zorg	3	4
Overige pensioengerelateerde uitgaven	3	2
Toegezegde-bijdrageregelingen	25	24
Totaal	**42**	**43**
Waarvan de pensioenkosten betrekking hadden op:		
- Doorlopende activiteiten	**42**	**52**
- Bijzondere posten	**-**	**(9)**
- Beëindigde activiteiten	**-**	**-**

Voor 2008 zullen de kosten van pensioenen en kosten van medische zorg en andere kosten na beëindiging dienstverband, exclusief baten en lasten uit beperkingen van regelingen en uit afwikkelingen, lager zijn dan die van 2007 (€14 miljoen).

In onderstaand overzicht worden de in de balans opgenomen wijzigingen in Vooruitbetaalde pensioenkosten en Verplichtingen inzake personeelsbeloningen weergegeven:

	2007	2006
Vooruitbetaalde pensioenkosten	918	478
Verplichtingen inzake personeelsbeloningen	(325)	(406)
Stand per 1 januari	**593**	**72**
Wijzigingen:		
- Saldo van actuariële baten/ (lasten)	146	382
- Personeelskosten	(17)	(19)
- Acquisities en verkopen	2	0
- Werkgeversbijdragen	156	144
- Koersverschillen	7	8
- Overige wijzigingen	0	6
Totaal wijzigingen	**294**	**521**
Stand per 31 december	**887**	**593**
Waarvan:		
- Vooruitbetaalde pensioenkosten	**1.169**	**918**
- Verplichtingen inzake personeelsbeloningen	**(282)**	**(325)**

De Verplichtingen inzake personeelsbeloningen ad €282 miljoen (2006: €325 miljoen) omvatten een bedrag van €229 miljoen (2006: €267 miljoen) dat betrekking heeft op toegezegd-pensioenregelingen, €33 miljoen (2006: €33 miljoen) voor regelingen ter vergoeding van medische kosten en overige kosten en €20 miljoen (2006: €25 miljoen) aan overige pensioengerelateerde uitgaven.

Pensioenen

De groepsmaatschappijen van DSM kennen verschillende pensioenregelingen, die zijn afgestemd op de lokale regelgeving en praktijk in de landen waarin zij actief zijn. Aangezien deze pensioenregelingen zijn aangepast aan de wettelijke kaders, belastingwetgeving, lokale gewoonten en economische situatie in de betreffende landen, varieert de aard van de regelingen van land tot land. De regelingen zijn gebaseerd op lokale wettelijke en contractuele verplichtingen.

Toegezegd-pensioenregelingen (*defined benefit plans*) zijn van toepassing op bepaalde werknemers in Nederland, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, Zwitserland, de Verenigde Staten en Oostenrijk. De rechten die aan deze regelingen kunnen worden ontleend zijn in de eerste plaats gebaseerd op het aantal dienstjaren en de meeste regelingen zijn gebaseerd op het eindloon. De meeste van deze verplichtingen zijn afgefinancierd en overgedragen aan onafhankelijke pensioenfondsen en levensverzekeringsmaatschappijen. De regelingen in Duitsland en Oostenrijk zijn in het geheel niet afgefinancierd en vertegenwoordigen tesamen 4% van de totale verplichtingen ten aanzien van toegezegd-pensioenregelingen.

Vergoedingen na uitdiensttreding hebben te maken met verplichtingen die in de toekomst zullen worden afgewikkeld en waarvoor bepaalde aannames moeten worden gedaan ten aanzien van de hoogte van de verplichtingen en de reële waarde van de fondsbeleggingen. De betrokken lasten dienen toegerekend te worden aan het bij benadering geschatte dienstverband van de medewerkers in overeenstemming met de reglementen van de regelingen en de investeringen en financieringen. Voor de administratieve verantwoording moet het management aannames doen ten aanzien van variabelen als de disconteringsvoet, toekomstige salarisverhogingen, rendement op fondsbeleggingen en toekomstige medische kosten. Het management voert voor belangrijke regelingen tenminste een keer per jaar overleg met externe actuarissen over deze aannames. Veranderingen in deze belangrijke aannames kunnen een significante invloed hebben op de verwachte pensioenverplichtingen, financieringsbehoefte en periodieke kosten.

De volgende tabel is een weergave van de wijzigingen in de contante waarde van de toegezegd-pensioenverplichtingen en in de reële waarde van de fondsbeleggingen van de belangrijkste regelingen:

Contante waarde van toegezegd-pensioenverplichtingen

	2007	2006
Stand per 1 januari	**4.906**	**5.064**
Wijzigingen:		
- Servicekosten	92	107
- Interestkosten	224	209
- Werknemersbijdragen	20	19
- Actuariële (baten)/lasten	(541)	(365)
- Beperkingen van regelingen	-	-
- Afwikkelingen	-	(20)
- Lasten over verstreken diensttijd	8	121
- Acquisities/verkopen	28	2
- Koersverschillen op buitenlandse regelingen	(35)	(20)
- Betaalde uitkeringen	(224)	(212)
- Overige wijzigingen	-	1
Stand per 31 december	**4.478**	**4.906**

Reële waarde van de fondsbeleggingen

	2007	2006
Stand per 1 januari	**5.466**	**5.231**
Wijzigingen:		
- Verwacht rendement fondsbeleggingen	321	308
- Actuariële baten/(lasten)	(331)	25
Feitelijk rendement fondsbeleggingen	**(10)**	**333**
- Afwikkelingen	-	(11)
- Acquisities/verkopen	34	2
- Werkgeversbijdragen	146	119
- Werknemersbijdragen	20	19
- Koersverschillen op buitenlandse regelingen	(32)	(16)
- Betaalde uitkeringen	(224)	(212)
- Overige wijzigingen	-	1
Stand per 31 december	**5.400**	**5.466**

De in de balans verwerkte wijzigingen zijn als volgt:

	2007	2006
Contante waarde van afgefinancierde verplichtingen	(4.276)	(4.685)
Reële waarde van de fondsbeleggingen	5.400	5.466
	1.124	**781**
Contante waarde van niet-afgefinancierde verplichtingen	(202)	(221)
Financieringsstatus	**922**	**560**
Niet opgenomen lasten over verstreken diensttijd	99	107
Effect van *asset ceiling*	(81)	(16)
Nettoactiva	**940**	**651**
Waarvan:		
- Verplichtingen (voorziening voor vergoedingen na uitdiensttreding)	(229)	(267)
- Activa (vooruitbetaalde pensioenkosten)	1.169	918

In de balans zijn de volgende wijzigingen in de nettoactiva opgenomen:

	2007	2006
Stand per 1 januari	**651**	**160**
Netto lasten verwerkt in de winst-en-verliesrekening	(11)	(13)
Gedurende het boekjaar rechtstreeks in het vermogen verwerkte actuariële baten/(lasten)	210	390
Gedurende het boekjaar rechtstreeks in het vermogen verwerkte *asset ceiling*	(62)	(9)
Werkgeversbijdragen	146	119
Acquisities/verkopen	2	-
Koersverschillen op buitenlandse regelingen	4	4
Overige wijzigingen	-	-
Stand per 31 december	**940**	**651**

In 2008 zal DSM naar verwachting €117 miljoen bijdragen aan zijn toegezegd-pensioenregelingen.

De voornaamste categorieën van pensioenfondsbeleggingen (in percentages van het totaal) worden in onderstaande tabel weergegeven:

	2007	2006
Obligaties	51%	48%
Aandelen	44%	43%
Onroerend goed	5%	6%
Overig	0%	3%

De pensioenfondsbeleggingen omvatten geen gewone aandelen DSM of door DSM gebruikt onroerend goed.

De totale lasten verwerkt in de winst-en-verliesrekening zijn als volgt:

	2007	2006
Aan het dienstjaar toegerekende servicekosten	92	107
Interestkosten op pensioenverplichtingen	224	209
Verwacht rendement fondsbeleggingen	(321)	(308)
Lasten over verstreken diensttijd	16	14
(Baten)/lasten uit beperkingen van regelingen en uit afwikkelingen	-	(9)
Kosten gerelateerd aan toegezegd-pensioenregelingen	**11**	**13**

De voornaamste actuariële veronderstellingen voor het boekjaar (gewogen gemiddeldes) zijn de volgende:

	2007		2006	
	Nederland	Buitenland	Nederland	Buitenland
Disconteringsvoet	5,50%	5,00%	4,70%	4,37%
Prijsinflatie	1,75%	2,19%	1,75%	2,03%
Salarisstijging	1,75%	3,14%	1,75%	3,05%
Pensioenstijging	1,75%	1,69%	1,75%	2,00%
Verwacht rendement fondsbeleggingen	6,25%	4,5%-8,5%	5,3-6,0%	4,5-8,5%

De veronderstellingen met betrekking tot het verwachte rendement op fondsbeleggingen zijn gebaseerd op historische rendementsgegevens met betrekking tot de beleggingscategorieën waarin de fondsen van de pensioenregelingen zijn geïnvesteerd en de verwachte verdeling van de fondsen over deze categorieën op de lange termijn.

Voor het afgelopen jaar en de voorgaande jaren zijn de bedragen ultimo jaar als volgt:

	2007	2006	2005	2004
Toegezegd-pensioenverplichtingen	(4.478)	(4.906)	(5.064)	(4.775)
Fondsbeleggingen	5.400	5.466	5.231	4.616
Financieringsstatus belegging/(verplichting)	**922**	**560**	**167**	**(159)**
Ervaringsaanpassingen fondsbeleggingen, boekwinst/(boekverlies)	(331)	25	430	175
Ervaringsaanpassingen pensioenverplichtingen, boekwinst/(boekverlies)	21	(94)	(149)	(407)
Aannamen aanpassing pensioenverplichtingen, boekwinst/(boekverlies)	519	459	(1)	(1)

Kosten van medische zorg en andere kosten na beëindiging dienstverband

In sommige landen, met name in de Verenigde Staten, bieden groepsmaatschappijen gepensioneerde medewerkers en hun nabestaanden naast pensioenen ook andere vergoedingen na uitdiensttreding aan. Het gaat daarbij voornamelijk om vergoedingen voor de kosten van medische zorg en levensverzekeringspremies. Sommige daarvan zijn niet afgefinancierd; in die gevallen worden goedgekeurde declaraties betaald uit de financiële middelen van de betreffende groepsmaatschappijen.

In de balans zijn de volgende bedragen opgenomen:

	2007	2006
Contante waarde van afgefinancierde verplichtingen	(35)	(34)
Reële waarde van de fondsbeleggingen (inclusief vergoedingsrechten)	8	8
	(27)	(26)
Contante waarde van niet-afgefinancierde verplichtingen	(5)	(6)
Niet verwerkte lasten over verstreken diensttijd	(1)	(1)
Verplichting (voorziening voor vergoedingen na uitdiensttreding)	**(33)**	**(33)**

In de winst-en-verliesrekening zijn de volgende bedragen opgenomen:

	2007	2006
Aan het dienstjaar toegerekende servicekosten	2	2
Interestkosten	2	3
Verwacht rendement fondsbeleggingen en vergoedingsrechten	(1)	(1)
Lasten over verstreken diensttijd	(0)	(0)
(Baten)/lasten uit beperkingen van regelingen of uit afwikkelingen	-	-
Kosten gerelateerd aan regelingen voor medische zorg	**3**	**4**

De wijzigingen in de verplichting betreffende medische en andere kosten na beëindiging dienstverband die in de balans zijn verwerkt (voorziening voor vergoedingen na uitdiensttreding) kunnen als volgt worden samengevat:

	2007	2006
Stand per 1 januari	**(33)**	**(57)**
Uitgaven verwerkt in de winst-en-verliesrekening	(3)	(4)
Rechtstreeks in het vermogen verwerkte actuariële baten/(lasten)	(2)	(1)
Betaalde uitkeringen/werkgeversbijdragen	1	24
Acquisities/verkopen	-	-
Koersverschillen	4	5
Stand per 31 december	**(33)**	**(33)**

De voornaamste actuariële aannames betreffende de kosten van medische zorg na beëindiging dienstverband voor het gehele jaar (gewogen gemiddeldes) zijn de volgende:

	2007	2006
Disconteringsvoet	6,0%	6,0%
Prijsinflatie	3,0%	3,0%
Salarisstijging	4,0%	4,0%
Trendmatige stijging van de kosten van medische zorg (initieel)	8,0%	7,3%
Trendmatige stijging van de kosten van medische zorg (uiteindelijk)	4,75%	4,7%

Een verandering van één procentpunt in de veronderstelde trendmatige stijging van de kosten van medische zorg zou de volgende effecten hebben:

	Toename met één procentpunt	Afname met één procentpunt
Effect op totaal van servicekosten en interestkosten, (toename)	(1)	0
Effect op toegezegd-pensioenverplichtingen, (toename)	(5)	4

Voor het afgelopen jaar en de voorgaande jaren zijn de bedragen als volgt:

	2007	2006	2005	2004
Toegezegd-pensioenverplichtingen	(40)	(40)	(69)	(55)
Fondsbeleggingen (inclusief vergoedingsrechten)	8	8	13	11
Financieringsstatus belegging/(verplichting)	**(32)**	**(32)**	**(56)**	**(44)**
Ervaringsaanpassingen van toegezegd-pensioenverplichtingen, (boekverlies)	1	0	(4)	(7)

25 Nettoschuld

De nettoschuld is een belangrijke parameter voor het financiële beleid van DSM. Teneinde een kredietwaardigheidsrating 'A' te behouden streeft DSM naar een nettoschuld-positie tussen 30% en 40% van het vermogen plus nettoschuld en een bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen van ten minste 8,5 keer het saldo van de financiële baten en lasten. Het financiële beleid wordt uitvoerig beschreven in het hoofdstuk Financieel beleid op pagina 83 van dit verslag.

	2007	2006
Opgenomen leningen:		
- Langlopende leningen	1.560	907
- Kortlopende schulden	192	607
Totaal opgenomen leningen	**1.752**	**1.514**
Kortlopende beleggingen	(4)	(3)
Liquide middelen	(369)	(552)
Financiële derivaten, activa (zie ook noot 23)	(83)	(79)
Financiële derivaten, verplichtingen (zie ook noot 23)	42	41
Nettoschuld	**1.338**	**921**

De liquide middelen ultimo 2007 waren niet als zekerheid gesteld en waren daardoor vrij beschikbaar (2006: ook nihil).

26 Toelichting bij het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht geeft een toelichting op de wijzigingen in liquide middelen. Bij het opstellen van dit overzicht wordt uitgegaan van een vergelijking van beginbalans en eindbalans. Vervolgens worden die wijzigingen die niet tot een kasstroom hebben geleid, zoals koersverschillen, bijzondere waardeverminderingen en overboekingen tussen balansrekeningen, geëlimineerd.

Wijzigingen in het bedrijfskapitaal als gevolg van de acquisitie of de verkoop van geconsolideerde deelnemingen worden opgenomen onder Investeringsactiviteiten.

De wijzigingen in het kasstroomoverzicht kunnen grotendeels worden ontleend aan de wijzigingsoverzichten van de betreffende balansposten. Voor die balansposten waarvoor geen wijzigingsoverzicht wordt verstrekt, volgt hierna de aansluiting tussen de balanswijziging en de wijziging volgens het kasstroomoverzicht:

	Operationeel bedrijfs-kapitaal	In % van de netto-omzet (uit door-lopende activiteiten)
Stand per 1 januari 2007	1.801	21,6
Stand per 31 december 2007	1.875	21,4
Balanswijziging	**74**	
Wijzigingen:		
- Koersverschillen	69	
- Wijzigingen in de consolidatie	(19)	
- Overboekingen	-	
Totaal	**124**	
Kasstroomwijziging	(124)	

27 Op aandelen gebaseerde beloningen

Onder de DSM Stock Incentive-regeling worden prestatiegebonden en niet-prestatiegebonden optierechten of *Stock Appreciation Right*s (SAR's) toegekend aan topmanagers. Toekenning vindt plaats op de dag van de eerste ex dividend notering van het aandeel DSM na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De uitoefenprijs van de aandelenopties/SAR's is gelijk aan de openingskoers van het aandeel op de datum van toekenning.

De opties en SAR's worden toegekend voor een periode van acht jaar, inclusief de periode van drie jaar waarin ze niet uitoefenbaar zijn. Na deze periode van drie jaar wordt eenderde van de niet-prestatiegebonden opties en SAR's uitoefenbaar en wordt tweederde van de prestatiegebonden opties en SAR's geheel, gedeeltelijk of in het geheel niet uitoefenbaar, afhankelijk van de door DSM gerealiseerde *total shareholder return* (TSR) in vergelijking met een referentiegroep. Opties en SAR's die niet uitoefenbaar worden, vervallen. Indien het dienstverband wordt beëindigd vóór de uitoefeningsdatum gelden speciale regels ten aanzien het uitoefenbaar worden en vervallen van de opties en SAR's. Aandelenopties en SAR's worden gedeeltelijk uitoefenbaar en mogen daarom onmiddellijk worden uitgeoefend bij beëindiging van het dienstverband in verband met pensionering of vervroegde uittreding. De uitoefening van *stock incentives* is gereguleerd.

Naast prestatiegebonden optierechten zijn aan de leden van de Raad van Bestuur ook prestatiegebonden aandelen toegekend. Prestatiegebonden aandelen worden uitoefenbaar drie jaar na realisatie van een vooraf vastgestelde prestatiemaatstaf (hetzelfde toekenningsschema als voor aandelenopties).

Overzicht van aandelenopties en Stock Appreciation Rights voor managers

Uitgifte-jaar	Uitstaand op 31 dec. 2006	in 2007				Uitstaand op 31 dec. 2007	Reële waarde op datum van toekenning (€)	Uitoefen-prijs (€)	Vervaldatum
		Toegekend	Uitgeoefend	Vervallen	Verlopen				
1999	4.000	-	(4.000)	-	-	-	1,62	13,005	14 jan. 2007
2000	81.000	-	(66.000)	-	-	15.000	3,52	18,240	31 mrt. 2008
2001	395.350	-	(165.725)	-	-	229.625	3,88	19,990	30 mrt. 2009
2002	688.800	-	(178.500)	-	-	510.300	5,22	23,505	4 apr. 2010
2003	1.056.323	-	(424.323)	-	-	632.000	3,09	18,195	4 apr. 2011
2003 [1]	188.150	-	(95.950)	-	-	92.200	3,64	19,770	3 nov. 2011
2004 [2 3]	2.753.826	-	(1.456.055)	(16.950)	(2.500)	1.278.321	2,97	17,895	2 apr. 2012
2005 [2]	2.681.278	-	(80.000)	(160.250)	-	2.441.028	6,15	29,050	8 apr. 2013
2006 [2]	2.984.975	-	(2.500)	(164.750)	-	2.817.725	8,95	38,300	31 mrt. 2014
2007 [2]	-	3.271.300	(6.000)	(88.500)	-	3.176.800	7,69	33,600	30 mrt. 2015
2007 Totaal	**10.833.702**	**3.271.300**	**(2.479.053)**	**(430.450)**	**(2.500)**	**11.192.999**			
Waarvan onvoor-waardelijk	2.831.473					3.330.396			

	31 december 2005					31 december 2006			
2006 Totaal	**10.936.871**	**3.122.725**	**(2.526.944)**	**(698.950)**	**-**	**10.833.702**			
Waarvan onvoor-waardelijk	2.342.541					2.831.473			

1 Op 3 november 2003 ontving een selecte groep medewerkers van DSM Nutritional Products een eenmalige toekenning van opties en SAR's.

2 Bij beëindiging van het dienstverband in verband met – al dan niet vervroegde – pensionering wordt een deel van de aandelenopties onvoorwaardelijk en mag daarom onmiddellijk worden uitgeoefend.

3 De aandelenopties en SAR's die onvoorwaardelijk worden als gevolg van – al dan niet vervroegde – pensionering kunnen vervolgens gedurende een periode van drie jaar worden uitgeoefend (aandelenopties en SAR's die op de reguliere wijze onvoorwaardelijk worden kunnen gedurende een periode van vijf jaar worden uitgeoefend).

Een bepaalde groep DSM-werknemers in Nederland komt in aanmerking voor aandelenopties die worden toegekend op de eerste dag na de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarop het DSM-aandeel ex dividend wordt genoteerd. De openingskoers van het DSM-aandeel op die dag is de uitoefenprijs van de aandelenopties. Personeelsopties kunnen onmiddellijk worden uitgeoefend en hebben een looptijd van vijf jaar.

Overzicht van aandelenopties voor het personeel

Uitgiftejaar	Uitstaand op 31 dec. 2006	in 2007				Uitstaand op 31 dec. 2007	Reële waarde op datum van toekenning (€)	Uitoefenprijs (€)	Uitoefenperiode
		Toegekend	Uitgeoefend	Vervallen	Verlopen				
2002	128.116	-	(117.272)	-	(10.844)	-	3,67	23,11	tot apr. 2007
2003	63.522	-	(13.188)	(120)	-	50.214	2,33	18,19	tot apr. 2008
2005	205.248	-	(19.320)	(1.516)	-	184.412	4,29	29,05	tot apr. 2010
2006	605.084	-	(4.560)	(15.991)	-	584.533	6,03	38,30	tot mrt. 2011
2007	-	648.828	(43.863)	(5.477)	-	599.488	4,27	33,60	tot mrt. 2012
Totaal	**1.001.970**	**648.828**	**(198.203)**	**(23.104)**	**(10.844)**	**1.418.647**			
Wijzigingen in 2006		639.471	(167.120)	(41.877)	(5.962)				

In 2007 zijn op basis van het 2006 resultaat 648.828 personeelsopties toegekend.

Bepaling van reële waarde

De kosten van optieplannen worden bepaald op basis van de reële waarde van de opties op de datum waarop de opties worden toegekend. De reële waarde wordt bepaald met gebruikmaking van het Black-Scholes model voor opties, rekening houdende met marktvoorwaarden die gerelateerd zijn aan het DSM-aandeel. De volatiliteit van de aandeelprijs wordt vastgesteld op basis van de historische volatiliteit van de prijs van het aandeel DSM zoals maandelijks bepaald over een periode gelijk aan de verwachte looptijd van de opties en SAR's. De kosten van deze opties worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening (onder Personeelskosten).

De volgende aannames werden gehanteerd in het Black-Scholes model voor opties:

	2007	2006
Risicovrije rente (6 jaar risicovrij)	4,20%	3,93%
Verwachte looptijd van managementopties	6 jaar	6 jaar
Nominale looptijd van managementopties	8 jaar	8 jaar
Verwacht looptijd van personeelsopties	2,5 jaar	2,5 jaar
Nominale looptijd van personeelsopties	5 jaar	5 jaar
Volatiliteit van de aandeelprijs van management opties	26%	26%
Volatiliteit van de aandeelprijs van personeelsopties	20%	26%

In de lonen en salarissen is een bedrag van €9 miljoen begrepen voor op aandelen gebaseerde beloningen (2006: €21 miljoen).

28 Belangen in joint ventures

Het aandeel van DSM in de belangrijkste joint ventures wordt in onderstaande tabel toegelicht:

Onderneming	Plaats	Land	DSM-belang
DEX-Plastomers VoF	Heerlen	NL	50%
Noordgastransport BV	Zoetermeer	NL	40%
EdeA VoF	Geleen	NL	50%

De financiële gegevens van joint ventures worden in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen volgens de methode van de proportionele consolidatie. DSM's aandeel in de activa, verplichtingen, baten en lasten van deze joint ventures is als volgt:

	2007	2006
Vaste activa	151	165
Vlottende activa	75	86
Langlopende schulden	(100)	(108)
Kortlopende schulden	(38)	(49)
Nettoactiva	**88**	**94**
Netto-omzet	121	158
Lasten	(82)	(125)
Nettowinst	**39**	**33**

29 Belangen in geassocieerde deelnemingen

Het aandeel van DSM in de belangrijkste geassocieerde deelnemingen wordt onderstaand toegelicht:

Onderneming	Plaats	Land	DSM-belang
Nylon Polymer Company, LLC	Augusta	US	25%
Xinhui Meida - DSM Nylon Chips Co. Ltd.	Guangzhou	CN	25%

Investeringen in geassocieerde deelnemingen worden verwerkt op basis van de *equity*-methode. De volgende tabel geeft een samenvatting van financiële informatie over geassocieerde deelnemingen op 100%-basis.

	2007	2006
Vaste activa	60	75
Vlottende activa	66	60
Langlopende schulden	(5)	(7)
Kortlopende schulden	(54)	(48)
Nettoactiva	**67**	**80**
Netto-omzet	217	255
Nettoresultaat	(1)	(1)

30 Verbonden partijen

De toelichting op verbonden partijen heeft geheel betrekking op het hoogste management van DSM, te weten de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van DSM.

De totale beloning (inclusief pensioenuitgaven en overige verplichtingen) van de leden van de Raad van Bestuur bedroeg in 2007 €3,8 miljoen (2006: €4,4 miljoen). Daarin is begrepen een bedrag van €2,7 miljoen (2006: €2,3 miljoen) aan vaste jaarsalarissen, €1,0 miljoen (2006: €1,6 miljoen) aan bonussen, geen pensioenuitgaven ten gevolge van pensioenkorting van het Pensioenfonds (2006: €0,4 miljoen). De overige kosten bedroegen €0,1 miljoen (2006: €0,1 miljoen). Voor verdere details van de beloning van leden van de Raad van Bestuur zie noot 10 op pagina 153.

Commissarissen ontvingen een vaste beloning (begrepen in Overige bedrijfskosten) van in totaal €0,3 miljoen (2006: €0,3 miljoen).

Vanaf pagina 74 van het Bestuursverslag is verdere informatie opgenomen met betrekking tot de beloning van bestuurders en commissarissen en hun optierechten.

31 Servicekosten vergoed aan externe accountants

De kosten van Ernst & Young Accountants, verantwoord onder Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten, bedroegen in 2007 €4,9 miljoen voor auditservices (2006: €5,2 miljoen), €2,1 miljoen voor belastingadvies (2006: €2,0 miljoen) en €0,8 miljoen voor overige diensten (2006: €0,7 miljoen).

Balans per 31 december

x € miljoen	Noot	2007	2006
Activa			
Vaste activa			
Immateriële activa	2	409	368
Materiële vaste activa	3	26	31
Financiële activa	4	9.738	8.647
		10.173	**9.046**
Vlottende activa			
Vorderingen	5	473	513
Financiële derivaten		27	46
Liquide middelen		3	1
		503	**560**
Totaal		**10.676**	**9.606**
Passiva			
Eigen vermogen Koninklijke DSM N.V.	6	5.310	5.784
Langlopende schulden			
Latente belastingverplichtingen		217	203
Voorzieningen	7	2	2
Opgenomen leningen	8	1.417	715
		1.636	**920**
Kortlopende schulden			
Voorzieningen	7	4	5
Opgenomen leningen	8	3	403
Financiële derivaten		32	31
Overige kortlopende schulden	9	3.691	2.463
		3.730	**2.902**
Totaal		**10.676**	**9.606**

Winst-en-verliesrekening

x € miljoen	2007	2006
Aandeel in resultaat dochtermaatschappijen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen (na belastingen)	529	652
Overige baten en lasten	(100)	(105)
Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V.	**429**	**547**

Toelichting op de geconsolideerde balans van Koninklijke DSM N.V.

1 Algemeen

Alle bedragen luiden in € miljoen, tenzij anders vermeld.

DSM stelt zijn jaarrekening op volgens de in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving.

De gebruikte waarderingsgrondslagen zijn dezelfde als die welke gebruikt worden voor de geconsolideerde jaarrekening volgens de bepalingen van artikel 362-8, Boek 2 BW. Investeringen in dochtermaatschappijen worden verantwoord volgens de *equity*-methode. Onder toepassing van artikel 402, boek 2 BW, is in de enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke DSM N.V. een beknopte winst-en-verliesrekening opgenomen.

Een lijst met DSM-deelnemingen is gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel voor Zuid-Limburg in Maastricht en wordt op verzoek door de onderneming verstrekt. De lijst kan ook worden gedownload op de website van de onderneming, www.dsm.com.

2 Immateriële activa

De immateriële activa bestaan voornamelijk uit goodwill. De immateriële activa omvatten de betaalde goodwill bij de acquisitie van NeoResins in 2005 (€358 miljoen), CRINA in 2006 (€6 miljoen) en Pentapharm in 2007 (€31 miljoen).

3 Materiële vaste activa

De onder dit hoofd opgenomen post heeft voornamelijk betrekking op bedrijfsgebouwen, grond en automatiseringsprojecten op concernniveau. De investeringen in 2007 bedroegen €10 miljoen, terwijl de afschrijvingslast in 2007 €3 miljoen bedroeg. Ultimo 2007 bedroeg de historische kostprijs van materiële vaste activa €62 miljoen en het cumulatieve bedrag van de afschrijvingen €36 miljoen.

4 Financiële activa

	Totaal	Dochtermaatschappijen		overige deelnemingen	Overige leningen
		Aandeel in vermogen	Leningen		
Stand per 1 januari 2006	**8.016**	**7.500**	**405**	**3**	**108**
Wijzigingen:					
- Aandeel in resultaat	652	652	-	-	-
- Ontvangen dividend	(1.514)	(1.514)	-	-	-
- Kapitaalstortingen	312	308	-	4	-
- Goodwill	(6)	(6)	-	-	-
- Netto actuariële baten/(lasten)	290	290	-	-	-
- Netto *asset ceiling*	(7)	(7)	-	-	-
- Aflossingen	(17)	-	-	-	(17)
- Overboeking naar kortlopende leningen	(91)	-	-	-	(91)
- Intercompany transacties	1.170	1.171	-	(1)	-
- Waarde-aanpassingen	(32)	(27)	-	(5)	-
- Koersverschillen	(140)	(140)	-	-	-
- Overige wijzigingen	14	15	(1)	-	-
Stand per 31 december 2006	**8.647**	**8.242**	**404**	**1**	**0**
Wijzigingen:					
- Aandeel in resultaat	529	529	-	-	-
- Ontvangen dividend	(103)	(103)	-	-	-
- Kapitaalstortingen	485	455	-	30	-
- Goodwill	(31)	(31)	-	-	-
- Netto actuariële baten/(lasten)	154	154	-	-	-
- Netto *asset ceiling*	(46)	(46)	-	-	-
- Intercompany transacties	234	234	-	-	-
- Waarde-aanpassingen	(10)	(10)	-	-	-
- Koersverschillen	(164)	(164)	-	-	-
- Overige wijzigingen	43	39	4	-	-
Stand per 31 december 2007	**9.738**	**9.299**	**408**	**31**	**0**

5 Vorderingen

	2007	2006
Vorderingen op dochtermaatschappijen	418	326
Leningen	-	92
Overige vorderingen	55	95
Totaal	**473**	**513**

6 Eigen vermogen Koninklijke DSM N.V.

	2007	2006
Stand per 1 januari	**5.784**	**5.501**
Nettowinst	429	547
Koersverschillen, na belastingen	(140)	(128)
Netto actuariële baten/(lasten) van pensioenverplichtingen inzake toegezegd-pensioenregelingen	154	290
Netto *asset ceiling* inzake toegezegd-pensioenregelingen	(46)	(7)
Uitgekeerd dividend	(193)	(213)
Inkoop eigen aandelen	(758)	(318)
Opbrengst van herplaatsing eigen aandelen	53	55
Overige wijzigingen	27	57
Stand per 31 december	**5.310**	**5.784**

Voor details zie geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het vermogen op pagina 124.

Wettelijke reserve
Aangezien de door dochtermaatschappijen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen van Koninklijke DSM N.V. ingehouden winsten zonder beperking kunnen worden uitgekeerd en in Nederland ontvangen, behoeft geen wettelijke reserve voor ingehouden winst te worden aangehouden. In het Eigen vermogen Koninklijke DSM N.V. is een bedrag van €193 miljoen begrepen als Translatiereserve en een bedrag van €48 miljoen als Afdekkingsreserve en een bedrag van €(9) miljoen als Reële-waarde-reserve.

7 Voorzieningen

	2007		2006	
	Totaal	Waarvan kortlopend	Totaal	Waarvan kortlopend
Milieukosten	3	1	4	1
Overige voorzieningen	3	3	3	4
Totaal	**6**	**4**	**7**	**5**

Het totaal van langlopende en kortlopende voorzieningen nam af met €1 miljoen. De wijzigingen zijn als volgt te specificeren:

	Stand per 1 januari 2007	Dotaties	Vrijval	Gebruikt	Stand per 31 december 2007
Milieukosten	4	1	-	(2)	3
Overige voorzieningen	3	-	-	-	3
Totaal	**7**	**1**	**-**	**(2)**	**6**

8 Opgenomen leningen

	2007		2006	
	Totaal	Waarvan kortlopend	Totaal	Waarvan kortlopend
Obligatieleningen	1.210	-	886	403
Onderhandse leningen	207	-	232	-
Schulden aan kredietinstellingen	3	3	-	-
Totaal	**1.420**	**3**	**1.118**	**403**

Van het totaalbedrag van de leningen ultimo 2007 had een bedrag van €1.246 miljoen een resterende looptijd van meer dan 5 jaar.

Op de leningen zal worden afgelost in:

2008	-
2009	170
2010	-
2011 en 2012	1
2013 t/m 2017	1.246
Na 2017	-
Totaal	**1.417**

In overeenkomsten betreffende leningen met een schuldrest ultimo 2007 van €1.417 miljoen, waarvan nihil kortlopend, (ultimo 2006: €1.118 miljoen, waarvan €403 miljoen kortlopend), zijn clausules opgenomen die het stellen van zekerheden beperken.

9 Overige kortlopende schulden

	2007	2006
Verschuldigd aan dochtermaatschappijen	3.612	2.387
Overige schulden	73	74
Overlopende posten	6	2
Totaal	**3.691**	**2.463**

Niet in de balans opgenomen verplichtingen
De garantieverplichtingen ten behoeve van deelnemingen en derden beliepen €247 miljoen (ultimo 2006: €268 miljoen). Ten behoeve van een aantal geconsolideerde deelnemingen zijn door Koninklijke DSM N.V. verklaringen van hoofdelijke aansprakelijkheid afgegeven voor schulden die voortvloeien uit rechtshandelingen. Deze schulden zijn in de geconsolideerde balans opgenomen.

10 Beloning van leden Raad van Bestuur

Totale beloning
De beloning van de leden van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen als onderdeel van het beloningsbeleid voor 2007 en de daaropvolgende jaren zoals goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 28 maart 2007. Meer details met betrekking tot het beloningsbeleid zijn opgenomen in het beloningsverslag (pagina 74).

De totale beloning (inclusief pensioenuitgaven en overige verplichtingen) van de leden van de Raad van Bestuur bedroeg €3,8 miljoen (2006: €4,4 miljoen). De beloningen van de afzonderlijke leden van de Raad van Bestuur waren als volgt:

Feike Sijbesma (CEO per 1 mei 2007): salaris €609.000 (2006: €476.000), bonus €233.000 (2006: €291.000), pensioenuitgaven nihil (2006: €91.000), overige kosten €34.000 (2006: €6.000); Peter Elverding (tot 1 mei 2007): salaris €220.000 (2006: €652.000), bonus €319.000 (2006: €379.000), pensioenuitgaven nihil (2006: €111.000), overige kosten €60.000 (2006: €4.000); Jan Zuidam: salaris €488.000 (2006: €476.000), bonus €233.000 (2006: €291.000), pensioenuitgaven nihil (2006: €82.000), overige kosten €27.000 (2006: €4.000); Nico Gerardu: salaris €488.000 (2006: €358.000), bonus €176.000 (2006: nihil) pensioenuitgaven nihil (2006: €52.000), overige kosten €4.000 (2006: €3.000); Rolf-Dieter Schwalb: salaris €488.000 (2006: €120.000), bonus €59.000 (2006: nihil), pensioenuitgaven nihil (2006: €18.000), overige kosten €5.000 (2006: €2.000); Stephan Tanda (vanaf 1 mei 2007): salaris €327.000, bonus nihil, pensioenuitgaven nihil, overige kosten €5.000.

Uitstaande en uitgeoefende 'stock incentives'
In de volgende tabel worden de *stock incentive*-posities van de individuele leden van de Raad van Bestuur en de uitgeoefende rechten weergegeven.

Overzicht van prestatiegebonden aandelen en aandelenopties

	Jaar van uitgifte	Uitstaand per 31 dec. 2006	in 2007			Uitstaand per 31 dec. 2007	Uitoefenprijs (€)	Vervaldatum
			Toegekend	Uitgeoefend	Vervallen/ verlopen			
Feike Sijbesma								
Opties	2001	60.000	-	-	-	60.000	19,990	30 maart '09
	2002	60.000	-	-	-	60.000	23,505	4 april '10
	2003	60.000	-	-	-	60.000	18,195	4 april '11
	2004	60.000	-	-	-	60.000	17,895	2 april '12
	2005	30.000	-	-	-	30.000	29,050	8 april '13
	2006	30.000	-	-	-	30.000	38,300	31 maart '14
	2007	-	30.000	-	-	30.000	33,600	30 maart '15
	Totaal	**300.000**	**30.000**	**-**	**-**	**330.000**		
Waarvan onvoorwaardelijk		180.000				240.000		
Prestatiegebonden aandelen	2005	8.000	-	-	-	8.000	29,050	
	2006	8.000	-	-	-	8.000	38,300	
	2007	-	8.000	-	-	8.000	33,600	
	Totaal	**16.000**	**8.000**	**-**	**-**	**24.000**		
Waarvan onvoorwaardelijk		-				-		
Jan Zuidam								
Opties	2001	60.000	-	-	-	60.000	19,990	30 maart '09
	2002	60.000	-	-	-	60.000	23,505	4 april '10
	2003	60.000	-	-	-	60.000	18,195	4 april '11
	2004	60.000	-	-	-	60.000	17,895	2 april '12
	2005	30.000	-	-	-	30.000	29,050	8 april '13
	2006	30.000	-	-	-	30.000	38,300	31 maart '14
	2007	-	30.000	-	-	30.000	33,600	30 maart '15
	Totaal	**300.000**	**30.000**	**-**	**-**	**330.000**		
Waarvan onvoorwaardelijk		180.000				240.000		
Prestatiegebonden aandelen	2005	8.000	-	-	-	8.000	29,050	
	2006	8.000	-	-	-	8.000	38,300	
	2007	-	8.000	-	-	8.000	33,600	
	Totaal	**16.000**	**8.000**	**-**	**-**	**24.000**		
Waarvan onvoorwaardelijk		-				-		

	Jaar van uitgifte	Uitstaand per 31 dec. 2006	in 2007			Uitstaand per 31 dec. 2007	Uitoefenprijs (€)	Vervaldatum
			Toegekend	Uitgeoefend	Vervallen/ verlopen			
Nico Gerardu								
Opties	2002	36.000	-	-	-	36.000	23,505	4 april '10
	2003	36.000	-	-	-	36.000	18,195	4 april '11
	2004	36.000	-	-	-	36.000	17,895	2 april '12
	2005	36.000	-	-	-	36.000	29,050	8 april '13
	2006	30.000	-	-	-	30.000	38,300	31 maart '14
	2007	-	30.000	-	-	30.000	33,600	30 maart '15
	Totaal	**174.000**	**30.000**	**-**	**-**	**204.000**		
Waarvan onvoorwaardelijk		72.000				108.000		
Prestatiegebonden aandelen	2006	8.000	-	-	-	8.000	38,300	
	2007	-	8.000	-	-	8.000	33,600	
	Totaal	**8.000**	**8.000**	**-**	**-**	**16.000**		
Waarvan onvoorwaardelijk		-						
Rolf-Dieter Schwalb								
Opties	2007	-	30.000	-	-	30.000	33,600	30 maart '15
Waarvan onvoorwaardelijk		-				-		
Prestatiegebonden aandelen	2007	-	8.000	-	-	8.000	33,600	
Waarvan onvoorwaardelijk		-				-		
Stephan Tanda								
Opties	2007	-	30.000	-	-	30.000	33,600	30 maart '15
Waarvan onvoorwaardelijk		-				-		
Prestatie-gebonden aandelen	2007	-	8.000	-	-	8.000	33,600	
Waarvan onvoorwaardelijk		-				-		

	Jaar van uitgifte	Uitstaand per 31 dec. 2006	in 2007 Toegekend	Uitgeoefend	Vervallen/ verlopen	Uitstaand per 1 mei 2007	Uitoefenprijs (€)	Gemiddelde prijs per aandeel bij uitoefening (€)	Vervaldatum
Peter Elverding [1]									
Opties	2000	45.000	-	(45.000)	-	-	18,240	32,515	31 maart '08
	2001	75.000	-	-	-	75.000	19,990		30 maart '09
	2002	75.000	-	-	-	75.000	23,505		4 april '10
	2003	75.000	-	-	-	75.000	18,195		4 april '11
	2004	75.000	-	-	-	75.000	17,895		2 april '12
	2005	37.500	-	-	(18.750)	18.750	29,050		8 april '13
	2006	37.500	-	-	(18.750)	18.750	38,300		31 maart '14
	2007	-	37.500	-	(18.750)	18.750	33,600		30 maart '15
	Totaal	**420.000**	**37.500**	**(45.000)**	**(56.250)**	**356.250**			
Waarvan onvoorwaardelijk		270.000				356.250			
Prestatie-gebonden aandelen	2005	10.000	-	-	(5.000)	5.000	29,050		
	2006	10.000	-	-	(5.000)	5.000	38,300		
	2007	-	10.000	-	(5.000)	5.000	33,600		
	Totaal	**20.000**	**10.000**	**-**	**(15.000)**	**15.000**			
Waarvan onvoorwaardelijk		-				15.000			

1 Bij – al dan niet vervroegde – pensionering wordt 50% van de voorwaardelijke aandelenopties en voorwaardelijke prestatiegebonden aandelen onvoorwaardelijk (en uitoefenbaar). De resterende 50% vervalt.

Overzicht prestatiegebonden aandelen

	Jaar van uitgifte	Uitstaand per 31 dec. 2006	in 2007 Toegekend	Onvoor-waardelijk	Vervallen	Uitstaand per 31 dec. 2007	Prijs per aandeel op toekennings-datum (€)
	2005 [1]	26.000	-	(5.000)	(5.000)	16.000	29,050
	2006 [1]	34.000	-	(5.000)	(5.000)	24.000	38,300
	2007 [1]	-	50.000	(5.000)	(5.000)	40.000	33,600
Totaal 2007		**60.000**	**50.000**	**(15.000)**	**(15.000)**	**80.000**	
Waarvan onvoorwaardelijk		-				-	
		31 dec. 2005				31 dec. 2006	
Totaal 2006		**42.000**	**34.000**	**-**	**(16.000)**	**60.000**	
Waarvan onvoorwaardelijk		-				-	

1 Bij – al dan niet vervroegde – pensionering wordt 50% van de voorwaardelijke aandelenopties en voorwaardelijke prestatiegebonden aandelen onvoorwaardelijk (en uitoefenbaar). De resterende 50% vervalt.

Aandelen
Op 31 december 2007 hielden de leden van de Raad van Bestuur tezamen 12.036 aandelen (2006: 1.836 aandelen) in Koninklijke DSM N.V.

Leningen
DSM verstrekt geen leningen aan leden van de Raad van Bestuur.

11 Beloning van leden van de Raad van Commissarissen

De totale beloning (vaste jaarlijkse vergoeding en jaarlijkse vergoeding lidmaatschap commissies) van de leden van de Raad van Commissarissen bedroeg €0,3 miljoen (2006: €0,3 miljoen).

De beloningen van de individuele leden van de Raad van Commissarissen waren als volgt:

In €	Vaste jaarlijkse vergoeding	Vergoeding lidmaatschap commissies	Overige kosten	Totaal
C. Herkströter, voorzitter	50.000	8.750	3.241	61.991
H. Bodt, plv. voorzitter	35.000	7.500	3.241	45.741
P. Hochuli	35.000	-	1.250	36.250
E. Kist	35.000	5.000	3.241	43.241
O. Müller	8.750	1.250	313	10.313
C. Sonder	35.000	3.750	1.250	40.000
T. de Swaan	35.000	5.000	3.241	43.241
C. van Woudenberg	35.000	5.000	1.748	41.748
Totaal	**268.750**	**36.250**	**17.525**	**322.525**

De leden van de Raad van Commissarissen hielden ultimo 2007 6.084 aandelen (2006: 9.584 aandelen) Koninklijke DSM N.V. Deze aandelen dienen als langetermijnbelegging in de vennootschap.

DSM verstrekt geen leningen aan leden van de Raad van Commissarissen. DSM beschikt over regels inzake het bezit van en de rapportage over de handel in effecten (dat wil zeggen effecten anders dan die van DSM) door leden van de Raad van Commissarissen.

Heerlen, 11 februari 2008

DE RAAD VAN BESTUUR,

F. Sijbesma
J. Zuidam
N. Gerardu
R. Schwalb
S. Tanda

Heerlen, 12 februari 2008

DE RAAD VAN COMMISSARISSEN,

C. Herkströter
H. Bodt
P. Hochuli
E. Kist
C. Sonder
T. de Swaan
C. van Woudenberg

Koninklijke DSM N.V.

t.a.v. Raad van Bestuur

Accountantsverklaring

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening van Koninklijke DSM N.V. te Heerlen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2007, winst-en-verliesrekening, overzicht van in de jaarrekening opgenomen baten en lasten, en kasstroomoverzicht over 2007 alsmede uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2007 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2007 met de toelichting.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een intern beheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat relevante interne beheersingssysteem, teneinde een verantwoorde keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het interne beheersingssysteem van de entiteit. Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die de raad van bestuur van de entiteit heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Koninklijke DSM N.V. per 31 december 2007 en van het resultaat en de kasstromen over 2007 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Koninklijke DSM N.V. per 31 december 2007 en van het resultaat over 2007 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften en/of voorschriften van regelgevende instanties

Op grond van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e BW melden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Maastricht, 12 februari 2008
Ernst & Young Accountants
namens deze

w.g. drs. P.J.A.M. Jongstra RA

Winstbestemming

Ingevolge artikel 32 van de Statuten van de Koninklijke DSM N.V. wordt jaarlijks door de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen vastgesteld welk deel van de nettowinst wordt gereserveerd. Over het jaar 2007 bedraagt de nettowinst €429 miljoen en is de reservering bepaald op €215 miljoen. Uit de winst na deze reservering (€214 miljoen) wordt eerst een dividend uitgekeerd op de cumulatief preferente aandelen B. Ultimo 2007 waren geen cumulatief preferente aandelen B geplaatst. Vervolgens wordt op de cumulatief preferente aandelen A een dividend uitgekeerd dat gebaseerd is op een dividendgrondslag van €5,29 en een dividendpercentage van 4,348%. Over 2007 bedraagt dit dividend €0,23 per aandeel, in totaal €10 miljoen. Aangezien in augustus 2007 een interim-dividend van €0,08 per cumulatief preferent aandeel A is uitgekeerd, bedraagt het slotdividend €0,15 per cumulatief preferent aandeel A.

Het na uitkering van dit dividend overblijvende deel van de winst (€204 miljoen) zal ter beschikking worden gesteld van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders overeenkomstig artikel 32 lid 6 van de Statuten.

Gezien het bovenstaande zou het voorgestelde dividend op gewone aandelen voor het jaar 2007 €1,20 per aandeel bedragen. Rekening houdend met het in augustus 2007 uitgekeerde interim-dividend van €0,33 per gewoon aandeel, zou het slotdividend €0,87 per gewoon aandeel bedragen.

Indien de Algemene Vergadering van Aandeelhouders besluit conform het voorstel, krijgt de nettowinst de volgende bestemming:

In € miljoen	**2007**	2006
Nettowinst	429	547
Winstbestemming:		
- Toe te voegen aan de reserves	215	350
- Dividend op cumprefs A	10	10
- Interim-dividend op gewone aandelen	59	63
- Betaalbaar gesteld slotdividend op gewone aandelen	145	124

Bijzondere statutaire rechten

Stichting Preferente Aandelen DSM

In 1989 is de Stichting Preferente Aandelen DSM opgericht.

Krachtens de Statuten van DSM kunnen 375.000.000 stuks cumulatief preferente aandelen B worden uitgegeven. Indien zonder de instemming van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen hetzij een bod op de gewone aandelen wordt gedaan, hetzij een aanzienlijk pakket gewone aandelen is opgebouwd, of zo'n gebeurtenis zich waarschijnlijk gaat voordoen, kunnen deze preferente aandelen B worden uitgegeven, die dezelfde stemrechten hebben als de gewone aandelen. Deze preferente aandelen kunnen worden geplaatst bij de Stichting Preferente Aandelen DSM.

Tussen de Stichting en DSM zijn overeenkomsten gesloten inzake plaatsing van en optie op preferente aandelen B. Deze overeenkomsten verplichten de Stichting, respectievelijk geven de Stichting het recht, preferente aandelen B in het kapitaal van DSM te nemen respectievelijk te verkrijgen tot een maximum dat overeenkomt met 100% van het anders dan in de vorm van preferente aandelen B geplaatste kapitaal, verminderd met één.

Door de Stichting werden in het verslagjaar 2007 geen preferente aandelen B verworven.

Het Bestuur van de Stichting Preferente Aandelen DSM is per 31 december 2007 als volgt samengesteld:

Prof. Drs. F.A. Maljers, voorzitter
Ir. M.C. van Veen, plaatsvervangend voorzitter
Prof. Mr. M.W. den Boogert

Bestuur Stichting Preferente Aandelen DSM

Jaarrekeningen 2007

Overige gegevens

Onafhankelijkheidsverklaring

De Raad van Bestuur van DSM en het Bestuur van de Stichting verklaren hiermede dat naar hun gezamenlijk oordeel is voldaan aan de ten aanzien van de onafhankelijkheid van de bestuurders van de Stichting Preferente Aandelen DSM gestelde eisen waarnaar verwezen wordt in artikel 5:71, eerste lid, onder c van de Wet op het financieel toezicht.

Raad van Bestuur Koninklijke DSM N.V.

Bestuur Stichting Preferente Aandelen DSM

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De jaarvergadering zal plaatsvinden op woensdag 26 maart 2008 in het hoofdkantoor van de vennootschap te Heerlen, aanvang 14.00 uur.

Relevante data

Notering ex dividend	vrijdag 28 maart 2008
Bericht over het eerste kwartaal	dinsdag 29 april 2008
Bericht over het tweede kwartaal	dinsdag 29 juli 2008
Bericht over het derde kwartaal	maandag 27 oktober 2008
Jaarverslag 2008	maandag 16 februari 2009
Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders	woensdag 1 april 2009

Jaarrekeningen 2007

Vijf jaar DSM

Balans

x € miljoen	2007 [1]	2006 [1]	2005 [1]	2004 [1]	2004	2003
Activa						
Immateriële activa	1.037	1.008	1.003	453	369	405
Materiële vaste activa	3.440	3.655	3.750	3.811	3.809	4.188
Latente belastingvorderingen	346	496	533	492	-	-
Vooruitbetaalde pensioenkosten	1.169	918	478	166	-	-
Geassocieerde deelnemingen	20	26	43	78	491	371
Overige financiële activa	126	100	189	82	-	-
Vaste activa	**6.138**	**6.203**	**5.996**	**5.082**	**4.669**	**4.964**
Voorraden	1.547	1.515	1.535	1.348	1.347	1.474
Vorderingen	1.687	1.739	1.597	1.556	1.669	1.746
Financiële derivaten	83	79	36	244	-	-
Kortlopende beleggingen	4	3	5	6	4	4
Liquide middelen	369	552	902	1.261	1.247	1.212
	3.690	**3.888**	**4.075**	**4.415**	**4.267**	**4.436**
Voor verkoop aangehouden activa	-	-	43	-	-	-
Vlottende activa	**3.690**	**3.888**	**4.118**	**4.415**	**4.267**	**4.436**
Totaal activa	**9.828**	**10.091**	**10.114**	**9.497**	**8.936**	**9.400**
Passiva						
Eigen vermogen Koninklijke DSM N.V.	5.310	5.784	5.501	4.668	4.812	4.918
Belang van derden	73	71	67	22	22	43
Vermogen	**5.383**	**5.855**	**5.568**	**4.690**	**4.834**	**4.961**
Latente belastingverplichtingen	344	383	219	134	-	-
Verplichtingen inzake personeelsbeloningen	273	304	383	378	-	-
Voorzieningen	170	188	166	284	874	901
Opgenomen leningen	1.560	907	1.381	1.497	1.045	1.505
Overige langlopende schulden	35	44	53	60	-	-
Langlopende schulden	**2.382**	**1.826**	**2.202**	**2.353**	**1.919**	**2.406**
Verplichtingen inzake personeelsbeloningen	9	21	23	39	-	-
Voorzieningen	91	127	220	219	-	-
Opgenomen leningen	192	607	329	527	543	382
Fianciële derivaten	42	41	65	59	-	-
Overige kortlopende schulden	1.729	1.614	1.699	1.610	1.640	1.651
	2.063	**2.410**	**2.336**	**2.454**	**2.183**	**2.033**
Voor verkoop aangehouden verplichtingen	-	-	8	-	-	-
Kortlopende schulden	**2.063**	**2.410**	**2.344**	**2.454**	**2.183**	**2.033**
Totaal passiva	**9.828**	**10.091**	**10.114**	**9.497**	**8.936**	**9.400**
Geïnvesteerd vermogen	5.982	6.303	6.221	5.558	5.554	6.162
Investeringen:						
- Immateriële activa en materiële vaste activa	475	457	401	348	334	433
- Acquisities	93	44	573	0	0	1.561
Verkopen	52	165	222	28	28	17
Afschrijvingen	424	451	567	613	632	516
Nettoschuld [2]	1.338	921	832	339	337	671
Ratios [2]						
- Netto-omzet / gemiddeld geïnvesteerd vermogen	1,43	1,34	1,34	1,34	1,32	1,21
- Vlottende activa / kortlopende schulden	1,78	1,61	1,76	1,80	1,95	2,18
- Vermogen / balanstotaal	0,55	0,58	0,55	0,49	0,54	0,53
- *Gearing* (nettoschuld / vermogen plus nettoschuld)	0,20	0,14	0,13	0,07	0,07	0,12

1 Na de overgang op IFRS als primaire grondslag voor financiële verslaglegging. De cijfers voor voorgaande perioden werden opgesteld volgens NL GAAP.

2 Om redenen van vergelijkbaarheid is in de nettoschuld en de ratio's voor 2004 niet het effect van de tijdelijke herrubricering van cumulatief preferente aandelen A verwerkt.

Jaarrekeningen 2007

Vijf jaar DSM

Winst-en-verliesrekening

x € miljoen	**2007** [1]	2006 [1]	2005 [1]	2004 [1]	2004	2003
Netto-omzet	8.757	8.380	8.195	7.832	7.752	6.050
Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen (EBITDA)	1.247	1.274	1.311	1.067	1.013	723
Bedrijfsresultaat (EBIT)	823	834	808	562	489	294
Nettofinancieringslasten	(75)	(81)	(70)	(56)	(51)	(31)
Belastingen	(183)	(198)	(180)	(103)	(98)	(49)
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen	(2)	1	(2)	9	8	5
Nettowinst vóór bijzondere posten	**563**	**556**	**556**	**412**	**348**	**219**
Nettoresultaat bijzondere posten	(129)	(4)	(36)	(142)	(97)	(94)
Resultaat boekjaar	**434**	**552**	**520**	**270**	**251**	**125**
Belang van derden in het resultaat	(5)	(5)	7	23	11	14
Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V.	**429**	**547**	**527**	**293**	**262**	**139**
Nettowinst toekomend aan houders van cumulatief preferente aandelen	(10)	(10)	(16)	(22)	(22)	(22)
Nettowinst gebruikt voor berekening van de winst per aandeel	**419**	**537**	**511**	**271**	**240**	**117**
Personeel ultimo jaar (x 1000)	23	22	22	24	24	26
Kosten personeelsbeloningen (x € miljoen)	1.389	1.332	1.385	1.411	1.487	1.215
Ratio's (in %):						
- EBIT / netto-omzet	9,4	10,0	9,9	7,2	6,3	4,9
- CFROI	8,3	8,5	9,1	8,1	7,6	5,8
- Nettowinst / gemiddeld eigen vermogen Koninklijke DSM N.V. toekomend aan houders van gewone aandelen	7,9	9,9	10,1	5,8	5,3	2,5
EBITDA / nettofinancieringslasten	16,6	15,7	18,7	19,1	19,9	23,3
Dividend (x € miljoen)	214	197	207	190	190	188

1 Na de overgang op IFRS als primaire grondslag voor financiële verslaglegging, inclusief beëindigde activiteiten. De cijfers voor voorgaande perioden werden opgesteld volgens NL GAAP.

Informatie over gewone aandelen DSM [1]

Per gewoon aandeel in €	**2007** [2]	2006 [2]	2005 [2]	2004 [2]	2004	2003
Nettowinst vóór bijzondere posten	3,07	2,85	2,82	2,09	1,76	1,11
Nettowinst	2,35	2,83	2,68	1,41	1,25	0,62
Cashflow	5,56	5,21	5,65	4,52	3,99	2,88
Eigen vermogen Koninklijke DSM N.V.	30,42	30,03	27,59	25,19	23,86	23,86
Dividend:	1,20 [3]	1,00	1,00	0,875	0,875	0,875
- Interim-dividend	0,33	0,33	0,29	0,290	0,290	0,290
- Slotdividend	0,87	0,67	0,71	0,585	0,585	0,585
Pay-out inclusief dividend op cumulatief preferente aandelen als % van nettowinst vóór bijzondere posten	35%	38%	33%	45%	53%	81%
Dividendrendement (als % van gemiddelde prijs van een gewoon DSM-aandeel)	3,3%	2,9%	3,4%	4,3%	4,3%	4,5%
Koersen Euronext Amsterdam:						
- Hoogste	39,87	39,70	35,22	23,85	23,85	22,50
- Laagste	31,63	28,58	23,07	17,88	17,88	15,65
- Ultimo jaar	32,33	37,43	34,50	23,81	23,81	19,52
(x 1000)						
Aantal uitstaande gewone aandelen:						
- Ultimo jaar	166.897	184.850	190.923	191.957	191.957	191.537
- Gemiddeld	178.541	189.550	190.783	191.617	191.617	189.430
Dagomzet Euronext Amsterdam:						
- Gemiddeld	1.590	1.301	1.063	1.014	1.014	1.126
- Laagste	94	267	238	26	26	130
- Hoogste	11.347	5.268	6.563	6.494	6.494	6.540

1 Op 5 september 2005 splitste DSM het aandeel DSM in de verhouding 2:1 (twee aandelen voor één oud aandeel) om de verhandelbaarheid van het aandeel te vergroten. In het overzicht zijn de gegevens met betrekking tot het aantal aandelen en de winst per aandeel gepresenteerd alsof de splitsing van gewone aandelen DSM reeds voor alle genoemde perioden had plaatsgevonden.

2 Na de overgang op IFRS als primaire grondslag voor financiële verslaglegging. De cijfers voor voorgaande perioden werden opgesteld volgens NL GAAP.

3 Nog goed te keuren door de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Jaarrekeningen 2007

Toelichting op enkele financiële begrippen en ratio's

Algemeen

Bij de berekening van rendementsratio's wordt voor de balansposten uitgegaan van het gemiddelde van de beginstand en de eindstand in het betreffende jaar.

De kencijfers per gewoon aandeel worden berekend op basis van het gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen (bepaald op dagbasis), met uitzondering van het eigen vermogen Koninklijke DSM N.V. per gewoon aandeel, waarvoor het aantal uitstaande aandelen ultimo jaar wordt genomen.

Bij het berekenen van de cijfers per gewoon aandeel en de 'nettowinst als percentage van gemiddeld eigen vermogen Koninklijke DSM N.V. toekomend aan houders van gewone aandelen' zijn de bedragen die toekomen aan de houders van cumulatief preferente aandelen in mindering gebracht op het resultaat en op het eigen vermogen Koninklijke DSM N.V.

Definities

Cashflow
Cashflow is nettowinst plus afschrijvingen.

CFROI (Cash Flow Return On Investment)
Cash Flow Return On Investment is de *sustainable cash flow* (EBITDA vóór bijzondere posten minus normatieve jaarlijkse belasting en minus 1% afschrijving op het gewogen gemiddelde van de historische kostprijs van de activa) gedeeld door het gewogen gemiddelde van de waarde van de activa plus het gemiddelde bedrijfskapitaal.

EBITDA (Earnings Before Tax, Depreciation and Amortization)
EBITDA is de som van bedrijfsresultaat plus afschrijvingen.

Geïnvesteerd vermogen
Het totaal van de boekwaarde van immateriële en materiële vaste activa, voorraden, handelsdebiteuren en overige vorderingen minus handelscrediteuren overige kortlopende verplichtingen.

Investeringen
Deze omvatten de investeringen in immateriële en materiële vaste activa, alsmede de verwerving van deelnemingen en overige effecten.

Operationeel bedrijfskapitaal
Het totaal van voorraden en handelsvorderingen, minus handelsschulden.

Total Shareholder Return (TSR)
Total shareholder return is koersontwikkeling plus dividend.

Verkopen
Deze omvatten de verkopen in immateriële en materiële vaste activa, alsmede de verkoop van deelnemingen en overige effecten.

Winst per gewoon aandeel
Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V. minus dividend op cumulatief preferente aandelen, gedeeld door het gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen.

Koninklijke DSM N.V.

Postbus 6500
6401 JH Heerlen
T + 31 (45) 578 8111

www.dsm.com