

DSM KERNGEGEVENS 2006

Netto-omzet	€8.380	miljoen
Bedrijfsresultaat uit doorlopende activiteiten (voor bijzondere posten)	€835	miljoen
Nettowinst uit doorlopende activiteiten (voor bijzondere posten)	€551	miljoen
Nettowinst	€547	miljoen
Investerings (inclusief <i>new business development</i> acquisities)	€501	miljoen
Nettowinst voor bijzondere posten per gewoon aandeel	€2,85	
Dividend per gewoon aandeel	€1,00	
Personeel (ultimo jaar)	22.156	
CFROI	8,5%	

Profiel

DSM is wereldwijd actief op het gebied van producten voor de voedingsindustrie en de farmaceutische industrie, hoogwaardige materialen en industriële chemicaliën. De onderneming ontwikkelt, produceert en verkoopt innovatieve producten en diensten die bijdragen aan de kwaliteit van het leven. DSM-producten worden gebruikt in een breed scala van eindmarkten en toepassingen, zoals voedings- en gezondheidsproducten voor mens en dier, cosmetica, geneesmiddelen, auto's en andere transportmiddelen, coatings en verf, producten voor de bouw en elektrotechnische en elektronica-producten. DSM's strategie, genaamd *Vision 2010 – Building on Strengths*, is gericht op versnelde winstgevendende en innovatieve groei van de *specialty*-activiteiten van de onderneming. De pijlers van deze strategie zijn marktgedreven groei en innovatie en uitbreiding in opkomende economieën. DSM heeft een jaaromzet van ruim €8 miljard en biedt werk aan zo'n 22.000 mensen wereldwijd. DSM behoort met veel van zijn activiteiten tot de wereldtop. De onderneming heeft vestigingen in Europa, Azië, Afrika, Australië en Noord- en Zuid-Amerika. Het hoofdkantoor is gevestigd in Nederland.

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 zijn verwachtingen zullen uitkomen. Verder wijst DSM elke verplichting om de in het jaarverslag gedane uitspraken te actualiseren af.

INHOUD

Belangrijke financiële gegevens	3	Jaarrekening 2006 Koninklijke DSM N.V.	89
Bericht van de Voorzitter	4	Geconsolideerde jaarrekening	90
Verslag van de Raad van Bestuur	8	- Overzicht van de belangrijkste waarderingsgrondslagen	90
- Belangrijkste ontwikkelingen in 2006	8	- Geconsolideerde overzichten	97
- <i>Vision 2010 – Building on Strengths</i> een jaar later	11	- Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke DSM N.V.	102
- Marketing en <i>branding</i>	17	Jaarrekening Koninklijke DSM N.V.	134
- Inkoop	19	Overige gegevens	142
- Veiligheid, gezondheid en milieu	19	- Accountantsverklaring	142
- Human resources	20	- Winstbestemming	143
- Onderzoek en ontwikkeling (R&D)	22	- Bijzondere statutaire rechten	143
- ICT	24	Vijf jaar DSM	145
- Corporate governance	25	Toelichting op enkele financiële begrippen en ratio's	148
- Macro-economische ontwikkelingen	27	Index – Jaarrekening	149
- Financiële resultaten	28		
- Overzicht van de activiteiten	32		
. Nutrition	34		
. Pharma	43		
. Performance Materials	47		
. Industrial Chemicals	54		
. Other activities	59		
Bericht van de Raad van Commissarissen	61		
Personalia	64		
Beloningsbeleid Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen	68		
- Beloningsbeleid	68		
- Beloningen 2006	73		
Corporate governance, risicomanagement en internal control	78		
- Organisatie	78		
- Nederlandse corporate governance code	78		
- Besturingsmodel	79		
- Risicomanagementsysteem	80		
- Financieel beleid	81		
- Risico's	83		
Informatie over het aandeel DSM	85		

BELANGRIJKE FINANCIËLE GEGEVENS

(geconsolideerd)

In dit jaarverslag:

1. zijn bedrijfsresultaat (EBIT) en EBITDA voor bijzondere posten;
2. wordt nettowinst voor bijzondere posten gedefinieerd als nettowinst beschikbaar voor winstbestemming (voor bijzondere posten).

	2006	2005
Kerncijfers (x € miljoen):		
Netto-omzet, doorlopende activiteiten	8.352	7.816
Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen (EBITDA), doorlopende activiteiten	1.275	1.278
Bedrijfsresultaat, doorlopende activiteiten (EBIT)	835	787
Nettowinst voor bijzondere posten	551	563
Nettoresultaat bijzondere posten	(4)	(36)
Nettowinst	547	527
Afschrijvingen	451	567
Cashflow (nettowinst plus afschrijvingen)	998	1.094
Dividend	197	207
Investeringen (exclusief acquisities)	457	401
Acquisities	44	573
Nettoschuld	921	832
Eigen vermogen	5.784	5.501
Totaal activa	10.091	10.114
Geïnvesteed vermogen	6.303	6.221
Per gewoon aandeel in €		
Gewone winst voor bijzondere posten	2,85	2,87
Gewone winst	2,83	2,68
Dividend	1,00	1,00
Eigen vermogen	30,03	27,59
Ratio's (%):		
EBIT / netto-omzet (ROS)	10,0	10,1
EBITDA / netto-omzet	15,3	16,4
Operationeel bedrijfskapitaal / netto-omzet	21,6	24,1
CFROI	8,5	9,1
<i>Gearing</i> (nettoschuld / vermogen plus nettoschuld)	13,6	13,1
Vermogen / balanstotaal	58,0	55,3
Middelen uit bedrijfsactiviteiten / netto-omzet	7,5	8,9
EBITDA / nettofinancieringslasten	15,7	18,7
Personeel:		
Gemiddelde personeelsbezetting	21.436	22.839
Personeel ultimo jaar	22.156	21.820

BERICHT VAN DE VOORZITTER

Van transformatie naar waardetoevoegende groei

Het jaar 2006 was een belangrijk en succesvol jaar voor DSM. De operationele resultaten overtroffen die van 2005 en DSM maakte een goede start met de uitvoering van zijn ambitieuze strategie *Vision 2010 – Building on Strengths*. DSM is met succes overgeschakeld van een grootschalige transformatie van de portfolio naar het volgende stadium, het realiseren van waardetoevoegende groei en het verder verbeteren van het *specialty*-profiel van de onderneming.

De groei van de netto-omzet uit doorlopende activiteiten in 2006 bedroeg 7%, en het bedrijfsresultaat uit doorlopende activiteiten was met €835 miljoen het hoogste dat DSM ooit heeft behaald. De *cash flow return on investment* (CFROI) bedroeg 8,5% en lag daarmee ongeveer 0,5% boven de gewogen gemiddelde vermogenskosten (*weighted average cost of capital*, WACC), waaruit blijkt dat DSM de onderliggende doelstelling van *Vision 2010*, het creëren van waarde, waarmaakte.

Na de succesvolle afronding van onze strategie *Vision 2005: Focus & Value* zijn wij nu goed op weg met *Vision 2010 – Building on Strengths*. Deze nieuwe strategie richt zich op groei en uitbreiding van het *specialty*-gehalte van onze portfolio, versnelde innovatie, uitbreiding in opkomende economieën en blijvende aandacht voor *operational excellence*. De evaluatie van het eerste jaar van *Vision 2010* op pagina 11-17 van dit verslag laat zien dat wij goed op koers liggen.

Naast de strategische voortgang die in 2006 werd geboekt, zette DSM ook diverse stappen op weg naar de realisatie van de financiële doelstellingen in het kader van *Vision 2010*. Eind september kondigden wij een programma aan voor de inkoop van eigen aandelen voor een bedrag van in totaal €750 miljoen, waardoor de *gearing* van de onderneming zal stijgen tot zo'n 20%. Bovendien formuleerden wij een voorstel voor een loyaliteitsdividend, dat nog moet worden goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2007, en wij deden tevens een voorstel voor een regeling voor herbelegging van dividend.

Op het gebied van duurzame ontwikkeling bereikten wij verscheidene mijlpalen, die beschreven staan in ons Triple P Verslag over 2006. Zo waren wij wederom de nummer 1 in de chemische industrie volgens de Dow Jones Sustainability World Index, voor het derde achtereenvolgende jaar. Wij zijn er ook trots op dat DSM opnieuw erkenning heeft gekregen voor zijn transparante manier van rapporteren, zowel financieel als niet-financieel, en zowel in gedrukte media als via het web.

In 2006 verwelkomden wij de heren Nico Gerardu en Rolf-Dieter Schwalb als leden van de Raad van Bestuur. Nico Gerardu is al vele jaren werkzaam bij DSM en is onder meer belast met de verantwoordelijkheid voor het cluster Performance Materials. Rolf-Dieter Schwalb is benoemd tot CFO en beschikt over uitgebreide ervaring op financieel gebied.

Ik heb in nauw overleg met de Raad van Commissarissen besloten om na acht jaar als voorzitter van de Raad van Bestuur te hebben gefungeerd, terug te treden. Mijn opvolger, de heer Feike Sijbesma, lid van de Raad van Bestuur sinds 2000, is klaar voor zijn taak en mijn terugtreding zal het mogelijk maken om de Raad van Bestuur verder te internationaliseren en te verjongen.

DSM heeft de afgelopen jaren een diepgaand transformatieprogramma uitgevoerd en werkt nu met succes aan de verdere verbetering van zijn *specialty*-profiel in het kader van onze *Vision 2010* strategie. Ik ben trots op al onze medewerkers, die hun schouders hebben gezet onder deze enorme taak.

De Raad van Commissarissen zal de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 maart 2007 het voorstel doen om de heer Stephan B. Tanda per 1 mei 2007 te benoemen tot lid van de Raad van Bestuur als opvolger van Feike Sijbesma. De heer Tanda treedt per 1 maart 2007 bij DSM in dienst.

Het jaar 2006 ontwikkelde zich beter dan gepland. De marktomstandigheden waren over het geheel genomen gunstig. Ondanks de hoge en onstabiele grondstofkosten, stijgende energieprijzen en gestegen investeringen op het gebied van innovatie boekten wij significante vooruitgang met onze inspanningen om verdere waardetoevoegende groei te realiseren. Dit zou niet mogelijk zijn geweest zonder de betrokkenheid van onze medewerkers om van DSM de betere en sterkere *multi-specialty*-onderneming te maken die wij nu zijn. Ik wil ook onze klanten en onze aandeelhouders danken voor hun steun.

Het eerste volledige jaar van onze strategie *Vision 2010 – Building on Strengths* ligt nu achter ons. Wij kijken naar de toekomst in de wetenschap dat wij een goede start hebben gemaakt en klaar zijn om op weg naar 2010 onze strategische doelstellingen te realiseren en het potentieel van onze onderneming verder te benutten.



Peter Elverding

Voorzitter van de Raad van Bestuur

Vision 2010 – Building on Strengths

2005

- 6 oktober** Nieuwe strategie *Vision 2010 – Building on Strengths* bekendgemaakt.
- 7 oktober** DSM benoemt Rob van Leen tot Chief Innovation Officer.
- 18 oktober** DSM maakt overname bekend van Syntech, een Chinese producent van coatingharsen met een jaaromzet van USD 30 miljoen.
- 26 oktober** De samenwerking tussen DSM en North China Pharmaceutical Corporation (NCP) wordt geïntensiveerd.
- 1 november** DSM gaat investeren in de uitbreiding van de productiefaciliteiten van DSM Anti-Infectives in Toansa (India).
- 6 december** DSM Composite Resins kondigt de bouw aan van een nieuwe *sizings*-fabriek op de locatie Xinghuo in Shanghai (China).
- 19 december** DSM gaat opnieuw investeren in een nieuwe productielijn voor Dyneema® in Greenville, North Carolina (VS).
- 19 december** DSM Pharmaceutical Products gaat de activiteiten van de businessunits DSM Pharma Chemicals en DSM Biologics verder herstructureren.
- 20 december** Het Nederlandse biotech-bedrijf Crucell en DSM Biologics maken bekend dat zij hun activiteiten op het gebied van de licentiëring van de Per.C6®-technologie gaan versterken en uitbreiden.

2006

- 19 januari** DSM en Sociedad Química y Minera de Chile (SQM) maken de verkoop van DSM's businessunit Minera (jodiumactiviteiten) aan SQM bekend.
- 8 februari** DSM gaat een nieuwe fabriek voor processmaakstoffen bouwen in Xinghuo, Shanghai (China).
- 20 maart** DSM Desotech verkoopt zijn beeldschermcoatingactiviteiten aan JSR Corporation.
- 30 maart** Holland Sweetener Company trekt zich terug uit de aspartaammarkt.
- 30 maart** Algemene Vergadering van Aandeelhouders geeft haar goedkeuring aan de benoeming van Nico Gerardu tot lid van de Raad van Bestuur.
- 3 april** DSM Venturing doet een vervolginvestering in Sciona, een Amerikaans bedrijf dat zich specialiseert in 'voeding op maat'.
- 26 april** DSM Engineering Plastics opent een nieuwe compoundingfabriek in het Chinese Jiangyin.
- 24 mei** De Duitse onderzoeker Marcus Koch wint de DSM Awards for Chemistry and Technology 2006.
- 21 juni** DSM Venturing investeert in het Britse Oxford Performance Materials (OPM), een specialist in biomaterialen.
- 28 juni** Crucell en DSM Biologics richten een gezamenlijk Per.C6® R&D centrum op in Cambridge (Massachusetts, Verenigde Staten).

- 29 juni** DSM maakt bekend dat de acrylonitrilfabriek op de locatie Chemelot in Geleen een *debottlenecking* zal ondergaan. Dat betekent een capaciteitsuitbreiding met 24.000 ton per jaar.
- 22 augustus** DSM Nutritional Products opent een nieuwe fabriek voor diervoederpremixen in Liaocheng in de Chinese provincie Shandong.
- 4 september** DSM Coating Resins concentreert de productie van alkydharsen in Nederland en Spanje en stopt de productie in Landskrona in Zweden.
- 6 september** DSM is voor het derde jaar op rij de duurzaamheidskampioen van de chemische industrie volgens de Dow Jones Sustainability World Index.
- 8 september** DSM Engineering Plastics gaat twee nieuwe fabrieken bouwen op de locatie Chemelot in Geleen. Het gaat om een nieuwe Stanyl[®]-fabriek en een nieuwe installatie voor Stamylan[®]UH. Totale investering: €100 miljoen.
- 11 september** DSM Venturing investeert in Sol-Gel Technologies Ltd., een jong bedrijf dat zich richt op de ontwikkeling van veiligere en effectievere verzorgingsproducten.
- 12 september** DSM Dyneema start met de bouw van alweer een nieuwe productielijn, waarmee het totale aantal vezelproductielijnen op tien komt.
- 14 september** DSM Engineering Plastics gaat investeren in een nieuwe fabriek voor Akulon[®] polyamide 6 op de DSM-locatie in Jiangyin (China).
- 20 september** DSM Pharmaceutical Products verkoopt zijn farmaceutische productielocatie in South Haven (Michigan) aan het Amerikaanse Albemarle.
- 26 september** DSM Venturing neemt een minderheidsbelang in Van Technologies, Inc, een Amerikaanse onderneming die zich specialiseert in technologie voor milieuvriendelijke harsen.
- 27 september** DSM kondigt een programma aan voor de inkoop van eigen aandelen voor een totaal bedrag van €750 miljoen en doet twee dividendgerelateerde voorstellen: een loyaliteitsdividend en een dividend-herbeleggingsregeling.
- 29 september** DSM Food Specialties neemt na een eerdere gedeeltelijke participatie het Zweedse Lipid Technologies Provider AB (LTP) volledig over.
- 19 oktober** De Algemene Vergadering van Aandeelhouders geeft haar goedkeuring aan de benoeming van Rolf-Dieter Schwalb tot CFO en lid van de Raad van Bestuur van DSM.
- 7 november** DSM Venturing investeert in IntegraGen, een Franse biotech-specialist in genetische tests voor een snelle diagnose en betere (gepersonaliseerde) behandeling van complexe ziekten.
- 8 november** DSM en Crucell openen het nieuwe Percivia Per.C6[®] ontwikkelingscentrum in het Amerikaanse Cambridge.
- 16 november** DSM gaat in het Duitse Meppen een nieuwe fabriek bouwen voor de productie van verfharsen op waterbasis.
- 20 november** DSM neemt een belang van 10% in Micromuscle, een specialist in electro-actieve polymeren voor toepassing in medische hulpmiddelen en *life science*-producten.
- 8 december** DSM maakt bekend dat Peter Elverding, voorzitter van de Raad van Bestuur, per 1 mei 2007 zal terugtreden en zal worden opgevolgd door Feike Sijbesma. De Raad van Commissarissen stelt voor Stephan B. Tanda te benoemen tot lid van de Raad van Bestuur als opvolger van Feike Sijbesma.
- 19 december** DSM opent voorregistratie voor nieuw loyaliteitsdividendprogramma.

De bij bovenstaande bekendmakingen behorende *corporate* persberichten staan op de DSM website. Zie www.dsm.com (onderdeel: Media). Persberichten van de businessgroepen zijn te bereiken door op de DSM homepage de *quick link* naar alle DSM websites te gebruiken.

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Belangrijkste ontwikkelingen in 2006

Algemeen

Het jaar 2006 bracht voor DSM gunstige ontwikkelingen op vrijwel alle fronten. De meeste van onze eindmarkten lieten robuuste groeicijfers zien, waarbij de vraaggroei in Azië groter was dan in alle overige regio's. De prijzen van energie en grondstoffen waren hoog en instabiel, maar DSM slaagde erin om zijn verkoopvolumes en verkoopprijzen te verhogen en zag de *fixed out-of-pocket* kosten slechts licht stijgen ten opzichte van het voorgaande jaar ondanks de hogere innovatie-uitgaven en de fabrieksuitbreidingen. De marges hadden te lijden van de hoge prijzen voor energie en grondstoffen.

DSM realiseerde een solide autonome volumegroei van 5%, in combinatie met gemiddeld hogere verkoopprijzen. De netto-omzet uit doorlopende activiteiten groeide met 7%. Samen met de licht gestegen vaste kosten bood dit ruimschoots compensatie voor de sterk stijgende kosten van energie en grondstoffen. Wisselkoersen, acquisities en desinvesteringen hadden per saldo een verwaarloosbaar effect op de omzet.

Ondanks de extra inspanningen en uitgaven op het gebied van innovatie steeg het bedrijfsresultaat uit doorlopende activiteiten (voor bijzondere posten) met 6% tot een niveau van €835 miljoen. De EBITDA uit doorlopende activiteiten (voor bijzondere posten) bleef gelijk en kwam uit op €1275 miljoen. Er werd duidelijk waarde gecreëerd: de (*cash flow return on investment*) lag met 8,5% boven de gewogen gemiddelde vermogenskosten van de onderneming.

Nutrition

In de loop van 2006 verslechterden de marktomstandigheden in sommige van onze markten enigszins. De energie- en grondstofkosten bleven hoog en in de tweede helft van het jaar nam voor sommige van onze producten de margedruk toe. De omzet van het cluster Nutrition bleef gelijk. Alle activiteiten in dit cluster hadden te maken met stijgende energiekosten. DSM Nutritional Products noteerde een goede volumegroei, die deels teniet werd gedaan door de aanhoudende prijsdruk voor sommige producten. Bij DSM Food Specialties kwam gefaseerd en volgens plan een einde aan het fytase *tolling*-contract met BASF, zoals overeengekomen ten tijde van de overname van Roche Vitamins & Fine Chemicals door DSM. Het bedrijfsresultaat van het cluster werd verder beïnvloed door de slechte resultaten die DSM Special Products in 2006 boekte als gevolg van de hoge en snel stijgende prijzen voor toluen, de voornaamste grondstof van de businessunit, die niet in hetzelfde tempo aan de klanten konden worden doorberekend.

De omzetmarge (EBITDA / netto-omzet) voor het cluster Nutrition lag duidelijk boven de 18%, in lijn met de langetermijndoelstelling volgens de strategie *Vision 2010 – Building on Strengths*.

Pharma

De omzet van het cluster Pharma daalde met 2%. DSM Pharmaceutical Products heeft de herstructureringsprojecten die enkele jaren geleden werden aangezet inmiddels

afgerond. Het aantal fabrieken is teruggebracht, met als laatste project de verkoop in 2006 van de locatie South Haven in de Verenigde Staten aan Albemarle. Er lopen projecten ter verhoging van de efficiency op de locatie Linz in Oostenrijk. Een hernieuwde focusering van de activiteiten in combinatie met goede resultaten voor de fabrieken voor steriele producten in Greenville (VS) leidde tot structureel betere resultaten. Er werden in totaal ruim 20 licenties verleend voor de Per.C6[®] cellijn, en deze leidden tot de eerste contracten voor de productie van therapeutische eiwitten voor tests in de eerste fase van klinisch onderzoek. DSM Anti-Infectives beleefde een moeilijk jaar. De resultaten waren significant beter dan in de periode 2004-2005, maar de businessgroep sloot het jaar af met een verlies. Nieuwe tegenslagen in de loop van 2006 hebben ons doen besluiten om alle strategische opties voor deze businessgroep te onderzoeken. In het tweede kwartaal van 2007 zullen daarover concrete besluiten worden genomen. De lopende herstructureringen zullen worden voortgezet, en daarnaast blijven wij ook verder werken aan het opzetten van een joint venture met NCPIC in China voor de productie van anti-infectiva en vitamine C.

De resultaten van het cluster verbeterden significant, maar bereikten nog niet het gewenste rendementsniveau. De omzetmarge (EBITDA / netto-omzet) bedroeg 16%.

Performance Materials

De omzet van het cluster Performance Materials steeg met 12%. Meer dan twee derde daarvan was te danken aan de sterke autonome volumegroei, die duidelijk uitsteeg boven de groei in de eindmarkten voor deze producten. De verkoopprijzen waren duidelijk hoger dan in het voorgaande jaar, maar konden de sterk gestegen energie- en grondstofkosten niet volledig compenseren. De vaste kosten stegen als gevolg van fabrieksuitbreidingen, en de innovatie-inspanningen werden opgevoerd. DSM Engineering Plastics en DSM Dyneema waren uitstekend presterende bedrijfsonderdelen in dit cluster, terwijl ook DSM Resins een gezonde resultaatverbetering liet zien. De activiteiten op het gebied van elastomeren hadden te maken met veel hogere grondstofkosten, die slechts in beperkte mate aan de klanten konden worden doorberekend. De resultaten van de businessgroep waren daardoor beduidend minder dan in het uitstekende jaar 2005.

De omzetmarge (EBITDA / netto-omzet) van het cluster bedroeg 16%, in lijn met de concerndoelstelling.

Industrial Chemicals

Het cluster Industrial Chemicals noteerde een sterke volumegroei, en slaagde erin de gestegen kosten van energie en grondstoffen aan de klanten door te berekenen. De marktomstandigheden voor onze vezelgrondstoffen, verreweg de grootste activiteit in dit cluster, ontwikkelden zich gunstig. De beëindiging van de ondermaats presterende joint venture voor de productie van melamine in de Verenigde Staten leidde tot een structureel verbeterde situatie voor DSM Melamine, hoewel de marktomstandigheden het hele jaar door moeilijk bleven. Het bedrijfsresultaat van DSM Agro kwam licht beneden het niveau van 2005 uit. Het bedrijfsresultaat van DSM energy was hoger dankzij de hogere olie- en gasprijzen.

De omzetmarge (EBITDA / netto-omzet) van dit cluster voldeed aan de concerndoelstelling van 14% als gemiddelde over de cyclus.

Concernstrategie

Eind 2005 begon DSM met de uitvoering van een nieuwe vijfjarenstrategie, *Vision 2010 – Building on Strengths*. Met de vorige strategie, *Vision 2005: Focus & Value*, had DSM het activiteitenpakket omgevormd tot een portfolio met een hoger *specialty*-gehalte en met sterke posities in met name voedingsingrediënten en hoogwaardige materialen. Op basis van deze sterke uitgangspunten gaat de onderneming werken aan verdere groei en aan verdere verhoging van de kwaliteit van de portfolio. Elders in dit verslag wordt een uitgebreid overzicht gegeven van de voortgang die met *Vision 2010* is geboekt. Wij hopen dat u, onze klanten en aandeelhouders, onze conclusie delen dat wij goed op koers liggen met onze nieuwe strategie.

Financiën

DSM's financiële positie bleef in 2006 sterk. Stijgende kosten – energie, grondstoffen en investeringen in innovatie – konden grotendeels worden gecompenseerd met prijsverhogingen en strakke kostenbeheersingsprogramma's. De *fixed out-of-pocket* kosten bedroegen in 2006 €2,7 miljard en lieten een lichte stijging zien ten opzichte van het voorgaande jaar.

De kredietwaardigheidsbeoordelaars handhaafden hun A-rating voor DSM. DSM streeft naar een gezonde cashflow. Ultimo 2006 bedroeg de nettoschuld €921 miljoen (2005: €832 miljoen), waarmee de *gearing* (nettoschuld gedeeld door vermogen plus nettoschuld) op een niveau van 14% uitkwam (2005: 13%). DSM heeft in 2006 een begin gemaakt met een programma voor de inkoop van eigen aandelen ter waarde van €750 miljoen, als gevolg waarvan de *gearing* zal toenemen tot een niveau rond de 20%. Deze inkoop van eigen aandelen zal leiden tot een verhoging van de winst per gewoon aandeel met zo'n 10% en laat genoeg ruimte voor gerichte acquisities, aangezien de *gearing* verder kan worden verhoogd met tien of meer procentpunten.

De investeringen inclusief *new business development* acquisities bedroegen €501 miljoen (2005: €451 miljoen) en lagen boven het niveau van de afschrijvingen (€440 miljoen, tegenover €503 miljoen in 2005). *Vision 2010* vereist investeringen in verdere autonome groei; eind 2006 liepen er bij DSM circa twintig van dergelijke projecten. Al deze projecten samen zullen na gereedkoming naar verwachting een additionele omzet van €500 miljoen per jaar opleveren. Vanaf 2007 zal het niveau van de investeringen worden opgevoerd tot gemiddeld €500-575 miljoen per jaar, inclusief *new business development* acquisities.

Om de langetermijnaandeelhouders te belonen en de communicatie met deze aandeelhouders verder te versterken heeft DSM een nieuw instrument voorgesteld: een loyaliteitsdividend voor aandeelhouders die hun aandelen laten registreren. De registratie van aandelen stelt DSM in staat om intensiever te communiceren met de betreffende aandeelhouders. Aandelen die volgens het register langer dan drie jaar in het bezit zijn van dezelfde aandeelhouder zullen in aanmerking komen voor een loyaliteitsdividend ten bedrage van 30% van het gemiddelde dividend in de voorgaande drie jaar en 10% voor elk volgend jaar. DSM zal voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 maart 2007 voorstellen formuleren voor de implementatie van dit instrument.

Vision 2010 – Building on Strengths een jaar later

Met de grotendeels succesvolle afronding van de vorige strategie *Vision 2005: Focus & Value*, heeft DSM een solide basis gelegd om op voort te bouwen. Ons nieuwe strategische programma *Vision 2010 – Building on Strengths* dat in oktober 2005 werd gepresenteerd loopt nu ruim een jaar. Deze nieuwe strategie richt zich op versnelde winstgevende en innovatieve groei van de *specialty*-activiteiten van DSM. De onderliggende doelstelling van *Vision 2010* is een sterke waardecreatie via drie belangrijke speerpunten: marktgedreven groei en innovatie, uitbreiding in opkomende economieën en *operational excellence*. Hieronder wordt een overzicht gegeven van de voortgang die in het verslagjaar is gemaakt. Als wij terugkijken op dit eerste jaar, is onze conclusie dat de onderneming op koers ligt wat het behalen van de verschillende strategische doelstellingen betreft. De doelstellingen voor 2006 zijn zelfs overtroffen.

Doelstellingen *Vision 2010 – Building on Strengths*

 Kwaliteit	Verbetering van kwaliteit van activiteiten en portfolio <ul style="list-style-type: none">• % 'Specialty leadership' naar 50-60%• Grotere aanwezigheid in opkomende economieën<ul style="list-style-type: none">- Verdubbeling omzet in China naar USD 1 miljard in 2010- Productie dichterbij de afzetmarkt
 Groei	Onderliggende omzetgroei van 3-5% per jaar <ul style="list-style-type: none">• Circa € 1 miljard aan extra omzet uit innovaties in 2010
 Winstgevendheid	CFROI hoger dan WACC verschil \geq 50 basispunten (langjarig gemiddelde) <ul style="list-style-type: none">• Hogere marges (vergeleken met 2001-2004)• EBITDA / Netto-omzet doelstellingen per cluster• Operational Excellence
 Duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none">• Topposities op gebied van VGM en duurzaamheid behouden• Leiderschap in industriële / witte biotech• Continu verbeteren eco-footprint (grondstoffen, processen, producten & toepassingen)• Personeelsbestand diverser en internationaler
Resultierend in een total shareholder return boven het gemiddelde van de peer group.	

1. Marktgedreven groei en innovatie

DSM streeft naar omzetgroei gebaseerd op bestaande *specialty*-leiderschapsposities, versneld door innovatie in de markten waarop wij ons richten en 'innovatie *hot-spots*', en ondersteund door selectieve acquisities. Volgens de nieuwe definitie van *specialties* (activiteiten met *product leadership*, *application leadership* of een leiderschapspositie in *custom manufacturing*) vertegenwoordigen de huidige *specialty leadership*-activiteiten 40% van de totale omzet van DSM. DSM streeft ernaar om dat aandeel te vergroten tot 50-60% van de omzet in 2010. Winstgevende groei via investeringen in *specialty*-producten, innovatie en geografische groei moet leiden tot een onderliggende omzetgroei van 3-5% per jaar. De groei van de omzet uit doorlopende activiteiten bedroeg in 2006 7%. De autonome groei zal worden aangevuld met selectieve acquisities, met name op het gebied van voedingsingrediënten en hoogwaardige materialen.

Om innovatie te stimuleren zijn aanzienlijke extra middelen vrijgemaakt in 2006. Ook zijn er grote inspanningen geleverd om de efficiency en effectiviteit van het innovatieproces te verbeteren. De extra uitgaven voor innovatie in 2006 bedroegen meer dan €25 miljoen. Gedurende het verslagjaar had circa 9% van de investeringen betrekking op *new business development* en durfinvesteringen. De onderzoekscentra werden geïntegreerd in de verschillende bedrijfsonderdelen. Al deze investeringen zijn geheel in lijn met de geplande investeringsniveaus zoals deze zijn gecommuniceerd bij de start van *Vision 2010*. Wij verwachten onze activiteiten op het gebied van *new business development* nog verder op te voeren.

In 2006 hebben wij diverse mijlpalen bereikt. Op het gebied van menselijke voeding, diervoeding, geneesmiddelen en hoogwaardige materialen werd een aanzienlijk aantal nieuwe producten en nieuwe toepassingen van bestaande producten op de markt geïntroduceerd. Deze producten en nieuwe toepassingen worden beschreven in de hoofdstukken over de verschillende clusters.

Om de *innovatie-drive* te versnellen, vult DSM de interne innovatiepijplijn aan via open innovatie en *new business development* acquisities. Zo werd in 2006 CRINA overgenomen van Intervet International, een businessunit van Akzo Nobel. CRINA is een pionier op het gebied van plantextracten die worden gebruikt als diervoederadditieven en is gespecialiseerd in producten op basis van mengsels van essentiële oliën die de spijsvertering beïnvloeden. Bovendien verkreeg DSM in 2006 de volledige zeggenschap over Lipid Technologies Provider AB (LTP), een Zweeds bedrijf met een technologieplatform gebaseerd op lipidesamenstellingen. LTP ontwikkelt lipideafgiftesystemen voor functionele voedingsmiddelen (waaronder dieetsupplementen) en geneesmiddelen, waarbij gebruik wordt gemaakt van lipiden uit natuurlijke bronnen, zoals haverolie. In 2003 had DSM al een belang van 23% genomen in LTP en daarna deze deelneming uitgebreid tot 27%. Sinds 2005 werkt DSM Food Specialties samen met LTP middels een wereldwijde marketing- en verkoopovereenkomst die DSM het exclusieve recht geeft om in het zuivelsegment een specifiek gewichtscontrole-ingrediënt op de markt te brengen onder de DSM-merknaam FabulesTM.

Stimulans voor innovatie

Om alle ontwikkelingen op het gebied van innovatie te begeleiden en te monitoren heeft DSM een Chief Innovation Officer aangesteld en het DSM Innovation Center opgericht dat in het tweede kwartaal van 2006 van start ging. Het DSM Innovation Center omvat verschillende onderdelen: een Innovation Office, Corporate Technology, Intellectual Property, Licensing en Venturing, de Business Incubator, vier Emerging Business Areas en Base of the Pyramid-activiteiten. Het Innovation Center ondersteunt de realisatie van de innovatiedoelstellingen, inclusief die welke betrekking hebben op de algemene omzetcdoelstellingen, technologie-uitbreiding, een verbeterd innovatieproces, een innovatiegerichte cultuur en het creëren van platformen voor langetermijngroei.

In het DSM Innovation Center zorgt een kleine groep medewerkers ervoor dat het gehele programma van verandering in de richting van een intrinsiek innovatieve organisatie binnen alle onderdelen van DSM wordt georganiseerd en gecommuniceerd. Dit omvat het ontwikkelen van meetinstrumenten, het opzetten van een rapportagestructuur voor innovatie, het uitrollen van een innovatiediagnostiek per businessgroep, het verzamelen van *best practices* op het gebied van innovatie en het opzetten van verbeterprocessen. Voorts worden er trainingprogramma's ontwikkeld en is er een beloningsprogramma voor de erkenning van wetenschappelijke en/of innovatiegerelateerde prestaties opgezet.

Gedurende het eerste jaar van *Vision 2010* werd een aantal belangrijke voorwaarden voor het succesvol stimuleren van innovatie vervuld. Deze voorwaarden hadden betrekking op middelen, organisatorische inbedding van R&D en *new business development* en de effectiviteit van de innovatieprocessen. DSM gaat er op basis van de huidige inzichten van uit dat de doelstelling van €1 miljard aan innovatiegerelateerde omzet in 2010 gerealiseerd zal zijn.

Licentiëringsportefeuille uitgebreid

De licentiëringsactiviteiten van DSM – tot nu toe zijn er meer dan 1000 licenties verleend in meer dan 80 landen wereldwijd – omvatten in 2006 verschillende zeer geavanceerde technologieën zoals bijvoorbeeld voor ureum, onverzadigde polyesterharsen, barrièrefolies van melamine (speciale verpakkingstoepassing), secundaire brandstofpellets (herwinbare energie uit afvalrecycling) en andere technologieën. DSM bleef marktleider op het gebied van ureumlicenties, met een marktaandeel van bijna 70%. Naast het geven van licenties bekijkt DSM ook de mogelijkheden om licenties van geschikte technologieën te kopen om het innovatieproces te versnellen.

Venturing-activiteiten toegenomen

DSM kijkt naar nieuwe markten en technologieën ter versterking van zijn activiteiten en productenportefeuille. Venturing speelt een belangrijke rol in ons open innovatiebeleid, zoals blijkt uit investeringen in activiteiten die directe of mogelijke relevantie hebben voor DSM's businessgroepen en *Emerging Business Areas*. In 2006 heeft DSM zijn venturingactiviteiten opgevoerd met een totaal van vijf investeringen. Deze omvatten deelnemingen in Sol-Gel (veiligere en effectievere persoonlijke verzorgingsproducten), IntegraGen (gepersonaliseerde gezondheidsproducten) en Van Technologies (milieuvriendelijke coatings). DSM heeft ook geïnvesteerd in Oxford Performance Materials (biocompatibele, hoogwaardige polymeren voor gebruik in medische hulpmiddelen) en Micromuscle (electro-actieve polymeren die het mogelijk maken om de bewegingen en eigenschappen van medische hulpmiddelen te regelen) en een vervolginvestering gedaan in Sciona (gezondheidszorg op maat). DSM is ook betrokken bij een aantal durfkapitaalfondsen.

Overzicht van de venturingportefeuille van DSM ultimo 2006



Ruim 300 nieuwe octrooiaanvragen in 2006

Door de nadruk die *Vision 2010* legt op *specialty*-activiteiten en innovatie neemt de rol van intellectuele eigendom (*intellectual property*, IP) bij duurzame waardecreatie nog verder toe. In 2006 werden 327 nieuwe octrooiaanvragen gedeponereerd. DSM behoort tot de topindieners van octrooiaanvragen in Europa en behoort wereldwijd tot de top 100. DSM heeft ook verdere IP-posities ingenomen in de *Emerging Business Areas*. Verder werd er in 2006 een nieuw Global Trademarks Center opgericht. DSM blijft zijn IP-positie in de opkomende economieën versterken. Meer dan 90% van de octrooien van DSM die in 2006 werden gedeponereerd, zijn nu ook gedeponereerd in China.

Corporate Technology

Corporate Technology coördineert alle R&D-activiteiten van de onderneming in een *Global Virtual Lab* en ondersteunt het innovatieproces op verschillende manieren. In 2006 werd de uitrol van het door Corporate Technology speciaal ontwikkelde instrument voor projectmanagement, het zogeheten Project Plaza, voortgezet. Het instrument is inmiddels bij de meeste businessgroepen geïmplementeerd.

Business Incubator; maximaliseren van waarde

DSM's Business Incubator, opgericht in 2006, dient om waarde te maximaliseren van *emerging businesses* zoals Micabs[®] (lasermarkering), Hybrane[®] (hoogvertakte polyester amides, gebruikt in bijvoorbeeld chemicaliën voor het transport van olie en gas en in cosmetica), Solupor[®] (ultradun maar zeer sterk membraan voor filtratie) en functionele coatings, waaronder coatings met antireflectie-eigenschappen voor fotolijsten. De Business Incubator ontwikkelt ook nieuwe *Emerging Business Areas* en ondersteunt de bestaande *Emerging Business Areas* met services op het gebied van het verzamelen van markt- en bedrijfsinformatie.

Emerging Business Areas (EBA); waarde op de langere termijn

DSM besteedt specifieke middelen aan de ontwikkeling van de zogenoemde *Emerging Business Areas* of EBA's. DSM heeft vier EBA's geselecteerd waarbij sprake is van een goede match tussen maatschappelijke en technologische ontwikkelingen op de lange termijn en de capaciteiten en sterke marktposities van DSM.

In de EBA ***Biomedical*** richt DSM zich primair op medische coatings die bijvoorbeeld vanwege hun glij-eigenschappen of hun antibacteriologische werking worden gebruikt op allerlei medische hulpmiddelen. DSM staat op het punt de eerste toepassingen op dit gebied te commercialiseren. DSM doet ook zeer veel onderzoek naar toekomstige innovaties, zoals systemen voor de gecontroleerde afgifte van medicijnen in het lichaam en het gebruik van polymeren om de groei van menselijk weefsel te ondersteunen.

In de EBA ***White Biotechnology*** worden de mogelijkheden verkend om micro-organismen te gebruiken voor de productie van chemicaliën, enzymen, materialen en brandstoffen uit hernieuwbare grondstoffen. Momenteel bedraagt de jaaromzet gerelateerd aan witte biotechnologie circa €1,5 miljard.

De EBA ***Personalized Nutrition*** ontwikkelt gezondheidsverhogende, welzijnsbevorderende en prestatieverhogende producten die mogelijke gezondheidsrisico's kunnen verlagen. DSM's activiteiten op dit gebied richten zich op de kansen die voortkomen uit het feit dat er steeds meer wetenschappelijk bewijs is voor de relatie tussen levensstijl, voeding en/of genetische blauwdruk.

De EBA ***Specialty Packaging*** gaat voor de voedingsmiddelen- en drankenmarkt innovatieve verpakkingoplossingen ontwikkelen met innovatieve barrière-eigenschappen, waardoor kwaliteit, versheid, betrouwbaarheid en voedselveiligheid worden gewaarborgd.

De commercialisering van deze EBA's zal een aantal jaren in beslag zal nemen, maar al in de eerste fase creëert DSM waarde, met name door sterke IP-posities op te bouwen, omdat hiermee de basis wordt gelegd voor maximale waardecreatie op de lange termijn. In 2006 werden de vier geselecteerde EBA's bemand en werden hun taken gedefinieerd, waarbij het aantal innovatiegerelateerde ideeën werd teruggebracht tot een compacte portefeuille projecten en een goede, werkbare pijplijnstrategie. Voorts werd actief gekeken naar de mogelijkheden voor acquisities en *venturing*.

In het kader van de EBA *Biomedical* is DSM betrokken bij een publiek-private samenwerking, het *BioMedical Materials Program* (BMM). Een consortium van Nederlandse bedrijven, kennisinstellingen en publieke instellingen heeft zich verenigd in BMM met als doel Nederland een internationaal leidende rol te geven op het gebied van biomedische materialen door succesvolle medische toepassingen te ontwikkelen en IP-rechten te verkrijgen. Het project wordt geleid door DSM samen met de Universiteit van Maastricht.

2. Uitbreiding in opkomende economieën

DSM breidt zijn activiteiten uit in de opkomende economieën en gaat door met het verbeteren van een evenwichtige mondiale spreiding van activiteiten door middel van versnelde internationalisering van de productieactiviteiten en het personeel.

De totale omzet van DSM in opkomende economieën bedroeg in 2006 €1.1 miljard, een toename van 23% vergeleken met 2005. In 2006 werd er in China en India een aanzienlijk aantal investeringen gedaan in nieuwe fabrieken, in de uitbreiding of *debottlenecking* van bestaande fabrieken, of in samenwerking met partners uit de industrie of de wetenschap. Deze projecten hebben betrekking op voeding voor mens en dier, antibiotica, hoogwaardige materialen en industriële chemicaliën. DSM Engineering Plastics, DSM Resins, DSM Food Specialties, DSM Nutritional Products en DSM Fibre Intermediates lopen hierbij voorop. DSM heeft zijn positie op het gebied van de productie en verkoop van coatingharsen versterkt via de overname van het Chinese bedrijf

Syntech eind 2005. DSM investeert momenteel ook in het opzetten van een geïntegreerde bedrijfskolom voor nylon. De in het laatste kwartaal van 2005 afgesloten overeenkomsten tussen DSM en NCPC voor de oprichting van joint ventures voor de productie van anti-infectiva en basisvitaminen wachten nog op toestemming van de Chinese autoriteiten.

DSM verwacht de totale omzet in China in 2010 te verdubbelen naar meer dan USD 1 miljard per jaar. De omzet over 2006 bedroeg al bijna USD 775 miljoen, een toename van 25% vergeleken met het voorgaande jaar. De totale investeringen met betrekking tot projecten die gedurende het jaar werden gerealiseerd of geïnitieerd in China bedroegen circa USD 120 miljoen. Wij verwachten dat het totaal aan onderhanden zijnde projecten eind 2006 meer dan USD 200 miljoen extra omzet zal genereren, naast de groei van de bestaande activiteiten. In India kan DSM zijn huidige omzet verdubbelen naar ongeveer EUR 300 miljoen. DSM blijft sterk geïnteresseerd aan beide landen en heeft er diverse nieuwe projecten in de pijplijn.

Na China en India onderzoekt DSM ook de mogelijkheden in Rusland. De uitkomsten van dit onderzoek worden begin 2007 verwacht.

3. *Operational Excellence*

DSM blijft voortbouwen op zijn sterke capaciteiten op het gebied van Operational Excellence om de concurrentiepositie van zijn activiteiten op het gebied van kosten te handhaven of te verbeteren.

In 2006 lag de nadruk vooral op het standaardiseren van bedrijfsprocessen op het gebied van productie, orderverwerking, financiële administratie en de daarbij horende ICT-infrastructuur. Daarnaast kwamen er nieuwe initiatieven op het gebied van standaardprocessen voor inkoop en verkoop. Het hoofdstuk over marketing en *branding* (zie pagina 17) en inkoop (zie pagina 19) geeft meer gedetailleerde informatie over deze onderwerpen.

Operational Excellence blijft een van de belangrijkste succesfactoren omdat kostenefficiëntie in veel van onze activiteiten een belangrijke rol blijft spelen. Manufacturing Excellence ('Manufex') is een programma dat in 2000 werd gestart en zich richt op voortdurende verbetering van de algehele efficiëntie van onze productieactiviteiten met behoud van de veiligheid en integriteit van de installaties. De productieactiviteiten van DSM omvatten ongeveer 120 fabrieken wereldwijd. Manufex heeft aanzienlijke besparingen opgeleverd, bijvoorbeeld op het gebied van onderhoud, met een kostenbesparing van €75 miljoen in 2006. Voor de komende jaren zal nog meer nadruk komen te liggen op predictief en preventief onderhoud en op het verder terugdringen van energiekosten.

Een ander voorbeeld waaruit de effectiviteit van Operational Excellence blijkt is ICT. In de afgelopen jaren is DSM erin geslaagd de totale jaarlijkse ICT-kosten met €100 miljoen per jaar terug te brengen tot €150 miljoen per jaar, en tegelijkertijd het gebruik en de functionaliteiten van de ICT-middelen aanzienlijk uit te breiden.

Operational Excellence speelde in 2006 een cruciale rol bij het beheersen van de *fixed out of pocket costs*. Deze kosten stegen in 2006 licht ondanks hogere investeringen voor innovatie en uitbreiding van de productieactiviteiten.

In sommige gevallen zijn specifieke reorganisaties nodig, bijvoorbeeld bij DSM Pharmaceutical Products, DSM Anti-Infectives en DSM Nutritional Products. De totale besparingen uit de in 2007 te voltooien reorganisatieprojecten zullen €125-175 miljoen bedragen vergeleken met de kosten in 2005.

Omdat vanwege de implementatie van *Vision 2010* hogere investeringen nodig zijn dan in voorgaande jaren, bijvoorbeeld voor innovatie en uitbreiding van DSM's activiteiten in opkomende economieën, zal Operational Excellence een belangrijk hulpmiddel vormen om alle bedrijfsonderdelen qua kosten concurrerend te houden. Het programma heeft in 2006 zijn vruchten afgeworpen en zal in de komende jaren met kracht worden gecontinueerd.

Waardecreatie

In het eerste volle jaar van *Vision 2010 – Building on Strengths* heeft DSM waarde gecreëerd. De CFROI (*cash flow return on investment*) bedroeg 8,5%. Hiermee heeft DSM voldaan aan de doelstelling een CFROI te behalen die de jaarlijkse gewogen gemiddelde vermogenskosten (*weighted average cost of capital, WACC*) met meer dan 50 basispunten, oftewel 0,5%, overstijgt.

De doelstellingen voor de verschillende clusters ten aanzien van omzetmarge (EBITDA / netto-omzet) werden gehaald, behalve voor het cluster Pharma.

	Doelstelling	Werkelijk
▪ Nutrition	> 18%	19%
▪ Pharma	> 18%	16%
▪ Performance Materials	≥ 16%	16%
▪ Industrial Chemicals	≥ 14% (gemiddeld over de cyclus)	14%

Door in te zetten op deze doelstellingen wil DSM een *total shareholder return* realiseren die hoger ligt dan het gemiddelde van DSM's *peer group*¹.

Aanpassing van de organisatie

DSM's organisatiemodel is in lijn gebracht met de *Vision 2010*-strategie. DSM Anti-Infectives en DSM Pharmaceutical Products werden in het nieuwe Pharma-cluster ondergebracht. De activiteiten van DSM Nutritional Products, DSM Food Specialties en het voedingsonderdeel van de voormalige DSM Fine Chemicals businessgroep zijn samengevoegd in een nieuw Nutrition-cluster. De clusters Performance Materials en Industrial Chemicals bleven ongewijzigd. Een aantal diensten werd samengevoegd in *shared service centers*. Bovendien is er een nieuw Marketing Office opgericht om de toegenomen marketingactiviteiten van de onderneming verder te professionaliseren en de algehele externe focus aan te scherpen.

Marketing en branding

Marketing en *brand management* worden voor DSM steeds belangrijker als onderdeel van de sterkere nadruk op marktgedreven groei en innovatie en het streven om het

¹ DSM's peer group: Akzo Nobel, BASF, CIBA, Clariant, Danisco/ Genencor, Degussa, EMS Chemie, ICI, Lanxess, Lonza, Novozymes, Rhodia en Solvay.

aandeel van de *specialty*-activiteiten binnen de portfolio te verhogen. Hiervoor heeft DSM begin 2006 het Marketing Office opgericht dat, in nauwe samenwerking met het Innovation Center, een sterke marktgedreven en innovatiegedreven cultuur moet opbouwen, *best practices* moet ontwikkelen en verspreiden en de marketing- en verkoopfuncties binnen DSM als geheel verder moet professionaliseren. In 2007 zal veel aandacht worden geschonken aan een prijsbeleid waarin de waarde die wij creëren met onze activiteiten tot uitdrukking komt (*value-based pricing*, in het zogenoemde 'Excellerate'-programma). Hetzelfde geldt voor de commercialisering van innovatie in combinatie met een versnelde introductie van producten en aan uitbreiding van de e-business activiteiten met betrekking tot onze huidige klanten en *prospects*. Deze drie aspecten worden hieronder afzonderlijk beschreven.

Value-based pricing: Excellerate

DSM's Excellerate-programma ging in 2005 van start ter ondersteuning van de businessgroepen bij het verbeteren van hun marketing- en verkoopcapaciteiten, met de nadruk op *value-based pricing* en een sterkere, gedifferentieerde marktorientatie. Prijzen dienen een goede weergave te vormen van de waarde die DSM creëert voor zijn klanten en eindgebruikers. Tot dusver heeft Excellerate tien businessunits ondersteund die circa 30% van de concernomzet van DSM vertegenwoordigen. Met behulp van dit programma introduceerden deze businessunits betere processen en *practices*.

Commercialisering, innovatie en de marktintroductie van producten

Commercialisering, innovatie en de optimalisatie van de marktintroductie van producten is een nieuw initiatief dat eind 2006 van start ging in het kader van DSM's ambities op het gebied van marktgedreven groei en innovatie. Het initiatief omvat een versterking van het totale systeem voor de marktintroductie van nieuwe producten. De disciplines marketing, communicatie en innovatie zijn op deze manier bijeengebracht. De verschillende taken omvatten onder meer het optimaliseren en versnellen van productintroducties en het ontwikkelen van strategieën om de *time-to-market* te verkorten.

e-Business

Dankzij investeringen 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 voordelen van deze infrastructuur voor DSM zijn een directe verbinding met de systemen van klanten, een webshop die dag en nacht geopend is voor klanten, e-logistiek, e-inkoop, elektronische facturering en elektronisch betalen.

DSM is via ERP-verbindingen met meer dan 450 businesspartners verbonden. Meer dan 5.000 klanten hebben orders geplaatst via de webshop, wat afgelopen jaar goed was voor een totaal van ongeveer 40.000 orders. Er werd een verdere groei gerealiseerd in e-logistiek in Europa, en er worden jaarlijks meer dan 56.000 berichten gedeeld met logistieke dienstverleners. Er wordt een toename in het gebruik van deze capaciteit verwacht. De mogelijkheden op het gebied van e-logistiek in de Verenigde Staten en Azië worden momenteel onderzocht.

De doelstelling voor de komende jaren is om het verkoopproces verder te professionaliseren met gebruikmaking van *e-business tools*. DSM is een wereldwijd gestandaardiseerd programma gestart waarmee klanten en potentiële klanten op een gecontroleerde manier producten en productgerelateerde informatie kunnen

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

Inkoop

In 2006 is de nieuwe DSM-inkooporganisatie geïmplementeerd. Het doel is om de koopkracht van DSM uit te buiten, een verlaging te realiseren in de totale kosten van aanschaf, onderhoud en gebruik (*total cost of ownership*) en hiermee een concurrentievoordeel te creëren. De doelstellingen voor 2006 werden gerealiseerd, hetgeen leidde tot €100 miljoen aan inkoopbesparingen.

De uitvoering van de inkoopstrategie wordt ondersteund door standaardprocessen en -systemen. In 2006 werd een prestatimanagementsysteem ontworpen en geïmplementeerd om de inkooporganisatie in lijn te brengen met de businessgroepen op basis van gezamenlijke doelstellingen, wederzijdse prestatiemetingen en multidisciplinaire samenwerking. Om de uitwisseling van kennis te bevorderen, werden er voor alle *spend areas* multidisciplinaire netwerken opgezet. Er werd een opleidingsprogramma opgezet en geïntroduceerd voor iedereen die zich binnen DSM met inkoop bezighoudt.

Gedragcode

DSM Purchasing heeft een gedragcode 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 gedragcode is de eerste stap van een uitgebreid programma dat wordt ontwikkeld om duurzaamheid in te bedden in al onze processen en procedures aan de leverancierskant. Eind 2006 waren meer dan 250 van onze belangrijkste leveranciers benaderd en hadden al meer dan 150 leveranciers de code ondertekend. De tweede fase van het gedragcodeproject is nu gestart om ervoor te zorgen dat de code het grootste deel van onze inkoopuitgaven dekt en om controleprocedures te implementeren.

Veiligheid, gezondheid en milieu

Veiligheid

In 2005 stelde DSM zich ten doel het aantal te rapporteren ongevallen tussen 2005 en 2010 te halveren. De Frequentie-Index (aantal te rapporteren ongevallen per 100 medewerkers per jaar) voor DSM-personeel en ingehuurd personeel wordt gebruikt als maatstaf voor de vooruitgang die op dit punt wordt geboekt. Eind 2006 bedroeg deze Frequentie-Index 0,89 tegenover 0,95 ultimo 2005.

Wij zijn ervan overtuigd dat onze huidige programma's – met name de *compliance*-programma's en nieuwe initiatieven zoals *behavior-based safety*, opleidingen en het lering trekken uit incidenten – met veel inzet moeten worden gecontinueerd. Dit soort programma's zijn opgezet voor de langere termijn. Wij zien geen redenen om te twifelen aan de haalbaarheid van de doelstellingen voor 2010.

Gezondheid

In 2006 werden er 15 gevallen van beroepsziekten geregistreerd, vergeleken met 16 in het jaar ervoor. DSM heeft zijn reguliere risicoanalyses uitgebreid; deze omvatten nu ook gezondheidsaspecten. Naast onveilige situaties en blootstelling aan stoffen worden ook ergonomische omstandigheden op de werkplaats en werkgerelateerde stress in de analyse van gezondheidseffecten opgenomen. In 2006 ontwikkelde DSM een beleid voor wereldwijd gezondheidsmanagement. Het omvat praktische *tools* voor medewerkers en management en verschillende andere vormen van professionele ondersteuning.

Milieu

In 2005 heeft DSM milieudoelstellingen geformuleerd voor 2010, op basis van het principe dat al onze fabrieken, waar ook ter wereld, ten minste moeten voldoen aan de milieunormen die gelden in de Europese Unie of de Verenigde Staten. Daarnaast streeft DSM ernaar het energiegebruik in deze periode met 5% te reduceren – wat zal resulteren in een evenredige reductie van CO₂-emissies – en om het totale afvalvolume met 5% te verminderen. DSM streeft ernaar het storten van gevaarlijk afval volledig uit te bannen.

In 2006 zette DSM de eerste stappen naar realisatie van deze doelstellingen door een ontzwavelingsinstallatie te installeren in de citroenzuurfabriek in Wuxi in China (DSM Nutritional Products) en door de stofemissie in de caprolactamfabriek in Nanjing, ook in China (DSM Fibre Intermediates), sterk te reduceren.

Human Resources

Personeel ultimo jaar werkzaam bij DSM in:

	2006	2005
Europa	14.037	14.206
- Nederland	7.061	7.258
- overig Europa	6.976	6.948
Azië	4.145	3.666
- China	3.031	2.581
- overig Azië	1.114	1.085
Noord- en Zuid-Amerika	3.690	3.667
rest van de wereld	284	281
Totaal DSM	22.156	21.820
waarvan:		
- beëindigde activiteiten	6	158
- doorlopende activiteiten	22.150	21.662

Een nieuwe HR-strategie

In 2006 werd de nieuwe HR-strategie 'Passion for People' afgerond en goedgekeurd ter ondersteuning van *Vision 2010*.

Vision 2010 houdt belangrijke uitdagingen in voor DSM. DSM staat meer dan ooit voor de taak om het potentieel en de productiviteit van zijn personeel tot het uiterste te benutten, en de internationale economische concurrentiekracht van DSM hangt

uiteindelijk af van het optimaal presteren van onze mensen. Daarbij zal de onderneming de DSM Values duidelijk door blijven laten klinken.

Onderstaand volgen een aantal punten die in de HR-strategie aan de orde komen:

- De positie van DSM als voorkeurswerkgever versterken om zo nieuw talent binnen te halen
- Nieuw, internationaal talent aantrekken in de juiste verhouding van ervaren krachten en pas afgestudeerde academici
- Het reeds aanwezige talent onderkennen en deze medewerkers kansen bieden zich verder te ontwikkelen
- De leiderschapsstijl van DSM's management verder vormgeven om de toenemende diversiteit te sturen en te benutten

HR-prioriteiten voor 2007

De HR-strategie richt zich op vier thema's: *resourcing*, ontwikkeling, waardering & beloning, en management & organisatie. Voor 2007 zijn de volgende prioriteiten vastgesteld:

- Introductie/versterking van het wereldwijde imago van DSM als werkgever (waarbij wij ons richten op de arbeidsmarkten in de Verenigde Staten, China en Zwitserland).
- Versterking van de talentpijplijn door intensieve *talent scouting* van nieuwe academici en nieuwe ontwikkelings- en beoordelingsinstrumenten. Dit zal resulteren in een regionale infrastructuur voor *talent scouting* in China, de Verenigde Staten en de Europese Unie.
- Verdere versterking en implementatie van verbeterde opvolgingsplanning op jaarlijkse basis in alle businessgroepen en clusters.
- Een gedifferentieerd en flexibel beloningsbeleid in specifieke activiteitengebieden (bijvoorbeeld innovatie).
- Integratie van *Performance coaching* in de beoordelingscyclus.
- Integratie van de gewenste leiderschapsstijl in ons nominatie- en benoemingsbeleid.

In 2006 werd al een aantal HR-prioriteiten geïmplementeerd in lijn met de nieuwe HR-strategie. *Key performance indicators* en acties zullen in 2007 verder worden uitgewerkt.

Diversiteit

De toenemende internationale aanwezigheid van DSM, de significante uitbreiding van activiteiten, het streven naar innovatie en de continue jacht op talent onderstrepen de noodzaak van een grotere diversiteit. DSM gaat een bredere, internationaler georiënteerde groep mensen aantrekken en een leiderschapsstijl bevorderen die werknemers met verschillende nationaliteiten, culturele achtergronden en verwachtingen, zowel mannen als vrouwen, zal inspireren. Het feit dat wij momenteel nieuwe mensen nodig hebben in verband met onze groeistrategie geeft ons de mogelijkheid om diversiteit een nieuwe impuls te geven. In 2006 is de instroom van executives, vrouwelijke managers en ervaren en jonge academici verdubbeld vergeleken met de periode 2002-2005. Ongeveer 60% van hen komt niet uit Nederland en 30% is vrouw.

DSM Business Support

Bij een nieuwe HR-strategie hoort ook een aanpassing van de HR-functie. In dit verband zullen transactionele activiteiten (bijvoorbeeld salarisadministratie) aan regionale *shared service centers* worden toegewezen, als onderdeel van een nieuwe DSM Business Support (DBS) organisatie. Dit leidt tot een kwalitatief hoogwaardiger HR-ondersteuning aan de businessgroepen, terwijl de HR managers in de businessgroepen en businessunits zich meer zullen kunnen richten op strategische activiteiten (als 'HR business partners'). Transactionele activiteiten zullen worden ondersteund door de

wereldwijde introductie van SAP-HR, een specifiek voor dit soort activiteiten ontwikkeld IT-instrument.

Effectiviteit HR

Eind 2007 wordt er een nieuwe werkklimaatanalyse uitgevoerd om de effectiviteit van ons HR-beleid te meten. Hierdoor zullen wij meer inzicht krijgen in de noodzaak van correctieve maatregelen.

Onderzoek en ontwikkeling (R&D)

Onderzoek en ontwikkeling is bij DSM een integraal onderdeel van de bedrijfsprocessen. Ongeveer 90% 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 strategie.

Scientific Advisory Board

In lijn met ons open innovatiebeleid hebben wij een begin gemaakt met de oprichting van een externe wetenschappelijke adviesraad, de Scientific Advisory Board, met de benoeming van Professor Bert Meijer van de Technische Universiteit Eindhoven als voorzitter van deze raad. De adviesraad zal ons meer aansluiting geven bij belangrijke ontwikkelingen in de externe kennisinfrastructuur en zal zodoende de verdere ontwikkeling van onze kerncompetenties ondersteunen.

R&D-uitgaven

De uitgaven voor R&D bedroegen in 2006 €327 miljoen (3,9% van de netto-omzet), een toename met 13% vergeleken met de €290 miljoen (3,5% van de netto-omzet) die in 2005 werd uitgegeven. De R&D-uitgaven in het cluster Nutrition bedroegen €134 miljoen, tegenover €115 miljoen in 2005. De R&D-uitgaven in het cluster Pharma lagen op een niveau van €57 miljoen (gelijk aan 2005). In het cluster Performance Materials bedroegen de R&D-uitgaven €107 miljoen (2005: €94 miljoen) en bij Industrial Chemicals was dit getal €18 miljoen (2005: €14 miljoen). Ultimo 2006 waren in totaal 1990 medewerkers werkzaam in R&D-activiteiten, oftewel ongeveer 9% van het totale aantal medewerkers.

R&D in Nutrition en Pharma

In het kader van de Corporate Research activiteiten in dit cluster in 2006 breidden wij onze mogelijkheden op het gebied van *high content screening* verder uit om efficiënter nieuwe producten te kunnen ontwikkelen. Wij slaagden er ook in om onze darmmicroflora-bibliotheek verder uit te breiden, waarmee de weg vrijkomt voor een sterk platform voor eubioticaconcepten voor onze activiteiten in Animal Nutrition & Health. In het werkgebied *advanced synthetic methods* worden onder meer nieuwe werkwijzen en technologieën ontwikkeld voor de synthese van natuurlijke producten met chirale centra die aan bepaalde stereochemische eisen voldoen. De R&D-activiteiten in het werkgebied *systems biology* zijn gericht op nieuwe technologieën voor versnelde ontwikkeling en optimalisatie van micro-organismen voor de overexpressie van vitaminen, carotenoïden en *nutraceuticals*.

Op farma-gebied werd de MonoPhos[®] bibliotheek van liganden voor asymmetrische hydrogenering, die wij samen met de Rijksuniversiteit Groningen hebben opgebouwd, verder ontwikkeld voor toepassing in grootschalige productie.

In 2006 vielen er een aantal R&D-successen te noteren op het gebied van voeding. Een daarvan was Rovimix[®] Hy-D[®], een innovatief en essentieel diervoederadditief (zie tekstkader). Er werd een doorbraaktechnologie ontwikkeld voor de productie van vitamine C door middel van rechtstreekse fermentatie. Dit werd onder meer bereikt door een succesvolle combinatie van klassieke en rationele benaderingen van stamverbetering ter verkrijging van de bacteriële enzymen die nodig zijn voor de biologische omzetting. Ook werd met succes gewerkt aan de verdere ontwikkeling van resveratrol, een innovatieve *nutraceutical* die veroudering tegengaat.

DSM Innovation Award voor Rovimix[®] Hy-D[®] team

In 2006 introduceerde DSM een nieuwe interne prijs: de DSM Innovation Award. Deze all-round Award, waaraan een geldbedrag van €50.000 is verbonden, is onze belangrijkste prijs voor uitzonderlijke prestaties op innovatiegebied waarbij door middel van teamwork in multidisciplinair verband nieuwe commerciële activiteiten voor DSM worden gegenereerd. De Award vormt de erkenning en beloning voor prestaties in het verleden en inspireert onze mensen tot nieuwe innovatieve inspanningen. In 2006 ging de prijs naar het projectteam van DSM Nutritional Products dat verantwoordelijk was voor de ontwikkeling van Rovimix[®] Hy-D[®], een innovatief en essentieel diervoederadditief dat de prestaties en het welzijn van dieren verhoogt.

Binnen Food Specialties is met succes een enzym (Preventase[™]) ontwikkeld dat voorkomt dat de giftige stof acrylamide vrijkomt bij het bakken van voedingsmiddelen die asparagine bevatten, zoals patates frites, graanontbijtproducten, chips en brood. Een ander nieuw enzym (Accellerzyme[™]) is onlangs geïntroduceerd in de zuivelindustrie. De kostprijs van harde kazen zoals Cheddar wordt voor een deel bepaald door de tijd die nodig is om de kaas te laten rijpen. Accellerzyme[™] verkort de rijpingstijd van kaas aanzienlijk, terwijl de smaak- en textuureigenschappen dezelfde zijn als die van oudere kaas. Tegelijkertijd zorgt het enzym voor een verlaging van de productiekosten.

Het onderzoek voor Anti-Infectives bleef gericht op het transformeren van de portfolio door middel van doorbraken op procesgebied. De bedoeling is om op basis van deze doorbraken innovaties te ontwikkelen voor de markt voor generieke geneesmiddelen. De kwaliteit en milieuvriendelijkheid van onze enzymatische en op fermentatie gebaseerde processen (zoals voor clavulaanzuur en de semi-synthetische antibiotica-productlijnen) werden in 2006 significant verbeterd.

R&D in Performance Materials

In het kader van het Corporate Research Program werkte onze Materials Science groep in 2006 samen met DSM Desotech aan de ontwikkeling van een nieuwe generatie zeer zachte en cavitatiebestendige coatings voor optische vezels en met DSM Engineering Plastics aan de ontwikkeling van nieuwe typen Stanyl[®] polyamide voor LED-toepassingen.

De R&D op het gebied van technische kunststoffen leidde in 2006 tot de ontwikkeling van speciale typen Akulon[®] (polyamide 66) die metalen onderdelen in airbaghouders in auto's kunnen vervangen. Deze Akulon[®]-typen zijn sterk in opkomst in veiligheidsgelateerde toepassingen in de automobiellindustrie in Europa, de Verenigde Staten en Azië. Er werden nieuwe typen Arnite[®] PBT ontwikkeld voor toepassing in hittebestendige behuizingen voor de automobiellindustrie.

In het werkgebied Elastomers werden nieuwe technologieën ontwikkeld voor de toepassing van Sarlink® TPV's (thermoplastische vulcanisaten) in afdichtingssystemen voor auto's. Dit betekende een verdere stimulans voor de groei van de Sarlink®-activiteiten.

Onze R&D-activiteiten op het gebied van harsen bestrijken een uitgebreid scala aan onderzoeksgebieden. Op het gebied van constructieharsen gingen nieuwe projecten van start voor verschillende markten, zoals de automobiellindustrie, de lucht- en ruimtevaartindustrie, de metaalsector en de machinebouwsector. In deze projecten wordt gebruikgemaakt van de gecombineerde hybride harstechnologie waarin met behulp van geavanceerde composieten oplossingen worden ontwikkeld voor veeleisende toepassingen. Er werd gewerkt aan de ontwikkeling van milieuvriendelijke oplossingen voor het beperken van het gebruik van toxische monomeren en additieven, en aan de ontwikkeling van milieuvriendelijke toepassingen zoals wieken van windturbines.

In 2006 brachten wij nieuwe typen poederverfharsen op de markt. Deze harsen maken het mogelijk om een groter percentage pigment in een verfsamenstelling op te nemen. De verf heeft daardoor een groter dekkend vermogen en kan dus in dunnere lagen worden opgebracht, zodat de totale kosten per vierkante meter geverfd oppervlak lager zijn. Wij introduceerden ook een nieuw type *high solids* acrylharsen op basis waarvan producenten van reparatielakken voor auto's producten kunnen samenstellen die voldoen aan de nieuwe Europese wetgeving.

Op het gebied van watergedragen coatings werd een nieuwe productfamilie voor vloercoatings geïntroduceerd waarin gebruik wordt gemaakt van een nieuw, gepatenteerd concept. Op basis van dat concept kunnen producten worden gemaakt die niet alleen aanzienlijk minder vluchtige organische stoffen bevatten maar tevens zeer goed bestand zijn tegen oplosmiddelen, vlekken, slijtage en krassen. Ook werd een nieuw concept ontwikkeld voor watergedragen acrylpolymeren, voor verf voor decoratieve of bouwkundige toepassingen.

R&D in Industrial Chemicals

De R&D-activiteiten hebben voornamelijk betrekking 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. Het Corporate Research Program voor Industrial Chemicals haakt hierop in en is gericht op het ontwikkelen en behouden van de benodigde technologische competenties.

ICT

Technische infrastructuur

In het kader van het Aurora 2006-programma werd de *upgrade* van het wereldwijde netwerk afgerond. De nieuwe, op internet gebaseerde technologie maakt het mogelijk voorrang te geven aan dataverkeer in applicaties die van vitaal belang zijn voor de bedrijfsactiviteiten. Het netwerk is nu tevens geschikt voor stemtoepassingen. Bovendien zijn de e-mail-faciliteiten (software en apparatuur) aangepast aan de nieuwste bewezen technologie. Daarmee wordt mobiel gebruik van e-mail mogelijk. Op het gebied van kantoorautomatisering valt te melden dat een aanzienlijk deel van de werkstations en servers in 2006 werd vervangen. De rest zal in 2007 worden vervangen. Verder werden

managed services ondergebracht bij één dienstverlener om verzekerd te zijn van *state-of-the-art* functionaliteit en een verlaging van de *total cost of ownership*.

Standaardisatie van bedrijfsprocessen

In 2006 werd de uitrol van gestandaardiseerde *best practice*-bedrijfsprocessen in het kader van het Apollo-programma voortgezet, met name bij DSM Melamine en DSM Resins. Volgend jaar zullen deze bedrijfsprocessen worden geïmplementeerd bij DSM Anti-Infectives en DSM Nutritional Products, die daarvoor in 2006 voorbereidingen troffen.

De op Operational Excellence gebaseerde opzet voor gestandaardiseerde processen op het gebied van *human resource management* werd geïmplementeerd bij de Amerikaanse vestigingen van DSM Nutritional Products. In 2005 was deze al geïmplementeerd bij de DSM-bedrijven in Delft en bij DSM Nutritional Products in Zwitserland. Inmiddels is begonnen met de voorbereidingen voor implementatie bij de andere bedrijfsonderdelen in Nederland.

Organisatie

Om de 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 getransformeerd tot een wereldwijde organisatie. Hierbij werden gestandaardiseerde werkprocessen en instrumenten geïntroduceerd en werden bepaalde activiteiten op andere plaatsen ondergebracht. Een aantal diensten op ICT-gebied zijn nu 24 uur per dag beschikbaar.

Corporate governance

De algemene kenmerken van DSM's besturingsmodel worden beschreven in het hoofdstuk *Corporate governance, risicomangement en internal control* op pagina 78. De belangrijkste gebeurtenissen en ontwikkelingen bij DSM op dit gebied in 2006 worden hieronder samengevat.

Er werden twee Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders gehouden. De agenda voor de Jaarvergadering in maart was grotendeels gelijk aan die van voorgaande jaren. Alle voorgestelde besluiten werden aangenomen, inclusief de benoeming van Tom de Swaan als nieuw lid van de Raad van Commissarissen, de herbenoeming van Cees van Woudenberg als Commissaris en de benoeming van Nico Gerardu als nieuw lid van de Raad van Bestuur. De Vergadering werd geïnformeerd over de manier waarop DSM de Nederlandse corporate governance code in praktijk brengt. Een bijzonder agendapunt was de aanpassing van de statuten in verband met de dematerialisatie van aandelen en de invoering van een vrijwaring voor leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

In oktober 2006 werd een extra Algemene Vergadering van Aandeelhouders belegd voor de benoeming van Rolf-Dieter Schwalb als nieuw lid van de Raad van Bestuur en Chief Financial Officer.

In 2006 onderwierp DSM zijn systemen en bestuurlijke procedures aan een grondige analyse tegen de achtergrond van de *Vision 2010*-strategie. Dit gaf aanleiding tot verscheidene veranderingen in de interne organisatie en de bedrijfsvoering. Ook de rol en de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur werden geanalyseerd. De Raad van Bestuur blijft een collegiale Raad met een collectieve verantwoordelijkheid voor de algehele resultaten van DSM. Daarnaast is er een CFO-rol met een meer specifieke

focus gedefinieerd, en zijn binnen de Raad van Bestuur individuele verantwoordelijkheden vastgelegd voor de vier activiteitenclusters en de verschillende bedrijfsfuncties en geografische regio's.

Drie leden van de Raad van Bestuur (niet de Voorzitter of de CFO) worden verantwoordelijk voor de vier activiteitenclusters.

Voor actuele informatie over de verschillende aspecten van ons system 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 worden hieronder besproken en tevens in het hoofdstuk over risicomanagement vanaf pagina 80 van dit verslag.

Interne *letters of representation* afkomstig van het management, regelmatige managementreviews, evaluaties van de inrichting en implementatie van het risicomanagementsysteem van de onderneming en evaluaties in auditcommissies vormen een integraal onderdeel van DSM's benadering van risicomanagement. Op basis hiervan stelt de Raad van Bestuur vast dat het interne systeem voor controle van de financiële rapportage redelijke zekerheid (*reasonable assurance*) verschaft dat de financiële rapportage geen materiële onjuistheden bevat, en stelt zij vast dat het interne controlesysteem in 2006 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 geheel kunnen voorkomen.

Gezien het bovenstaande is de Raad van Bestuur van mening dat zij voldoet aan aanbeveling 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.

Alle risico's die werden onderkend bij de ontwikkeling van de strategie en bij de planning van de implementatie daarvan werden in 2006 aangepakt. In 2006 werd op groepsniveau een nieuwe risicobeoordeling uitgevoerd. De mogelijke erosie van het rendement van de bestaande activiteiten werd gezien als het belangrijkste risico waaraan bij de implementatie van de strategie de nodige aandacht dient te worden besteed. Voor de op bedrijfsniveau onderkende en aangepakte risico's zie het hoofdstuk over risicomanagement op pagina 80.

Gedurende het verslagjaar werd de implementatie van de Corporate Requirements als basis voor risicomanagement in de bedrijfsonderdelen voortgezet. Bij dit zogeheten True Blue-project lag de nadruk op de requirements die betrekking hebben op geld- en goederenstromen. In 2006 richtte het project zich op China en op de concernstafafdelingen in Nederland. Het True Blue-project liep tot het einde van het jaar. Voortaan zal het concernkader voor risicomanagement namens de Raad van Bestuur in stand worden gehouden door een nieuw in het leven geroepen Corporate Risk Management-functie.

Macro-economische ontwikkelingen

Het jaar 2006 bracht een robuuste groei van de wereldeconomie (circa 3,5%). Tegen het einde van het jaar werd deze groei echter enigszins getemperd, met name in de Verenigde Staten. Investerings waren een belangrijke drijvende kracht achter de sterke algehele groei; liquiditeit was ruim voorhanden en de langetermijnrente was nog altijd laag. Ook de hoge bestedingen door huishoudens vormden een belangrijke drijvende kracht, niet alleen in de Verenigde Staten maar ook in Europa (dat met 2,6% de hoogste BNP-groei noteerde sinds 2000), en zelfs Japan wist zijn sterke economische groei van 2005 te herhalen. Als derde factor zijn de opkomende economieën in Azië te noemen, die zeer snel bleven groeien.

De groei van de Amerikaanse economie vertraagde in de tweede helft van 2006. De totale groei bedroeg nog altijd ruim 3%, maar de terugval in het aantal woningverkoop en het effect daarvan op de consumentenbestedingen in de Verenigde Staten had zijn weerslag op andere sectoren. Consumenten stelden grote aankopen zoals nieuwe auto's uit. Gezien de dalende olieprijs, de goed presterende vermogensmarkten en het hoge niveau van de bedrijfsinvesteringen zal de algehele groei van het BNP in 2007 echter waarschijnlijk een zachte landing maken en rond de 2,5% uitkomen.

Het bedrijfsklimaat was in 2006 zeer gunstig. In de geïndustrialiseerde landen groeide de industriële productie met gemiddeld 3,4%. Aangezien deze groei een belangrijke aanjager is van de vraag naar chemische producten profiteerden veel DSM-activiteiten van deze gunstige omstandigheden. De voedingsmiddelen- en drankensector profiteerde van een blijvende toename van de aandacht voor voedingskwaliteit en het gezondheidsbewustzijn. De groei van de automobielsector daarentegen bleef achter in de Verenigde Staten en Europa. De productie in deze regio's werd gedrukt door de opkomst van nieuwe lagekostenregio's. Al met al heeft de sector te maken met een aantal structurele en blijvende uitdagingen, zoals de druk op de import en de verschuiving van klanten naar lagekostenlanden. In 2006 was de groei in de farmasector gelijk aan de trendgroei. De sector zag zich blijvend geconfronteerd met concurrentie van generieke medicijnen en druk op de medicijnprijzen.

De grondstofprijzen waren veranderlijk, met een opmerkelijke daling van de prijs van ruwe olie in augustus en september. De daling kon worden verklaard door verschillende structurele factoren en ook door een aantal meer tijdelijke factoren zoals een scherpe daling in de langetermijnposities. Aan de vraagkant waren historisch hoge voorraadniveaus van ruwe olie en afgeleide producten te noteren, alsmede een lichte daling van de economische groei in de Verenigde Staten, die een onmiddellijk verlagend effect had op de wereldvraag naar olie. Desondanks lag de prijs van ruwe olie in 2006 op gemiddeld USD 65 per vat, een stijging van 20% ten opzichte van de gemiddelde prijs in 2005. Veel van onze businessgroepen moesten hard werken om de gestegen grondstofkosten door te berekenen aan de markt.

Verwachting 2007

Hoewel de groei in Azië wellicht een eventuele vertraging van de economische groei in de Verenigde Staten zal compenseren, zal de groei op wereldniveau naar verwachting enigszins achterblijven bij die van 2006. Gezien de verwachte daling van het BNP en de industriële vraag wereldwijd, zal de vraag naar chemische producten in 2007 lager zijn, maar nog steeds op een relatief goed niveau liggen. In de Europese Unie zal de productie van de chemische industrie naar verwachting 3,0% groeien.

Financiële resultaten

Winst-en-verliesrekening

<i>x € miljoen</i>	2006	2005
Doorlopende activiteiten		
Netto-omzet	8.352	7.816
Overige bedrijfsopbrengsten	210	222
	-----	-----
Som der bedrijfsopbrengsten	8.562	8.038
Som der bedrijfslasten	(7.727)	(7.251)
	-----	-----
Bedrijfsresultaat voor bijzondere posten	835	787
Nettofinancieringslasten	(81)	(70)
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen	1	(2)
Belastingen	(199)	(168)
Belang van derden in resultaat	(5)	7
	-----	-----
Nettowinst voor bijzondere posten	551	554
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten	0	9
Nettoresultaat bijzondere posten	(4)	(36)
	-----	-----
Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V.	547	527

Netto-omzet

De netto-omzet uit doorlopende activiteiten was in 2006 met €8,4 miljard bijna 7% hoger dan in het voorgaande jaar. Autonome volumegroei zorgde voor een toename van de netto-omzet met 5%. De verkoopprijzen waren gemiddeld 2% hoger dan in 2005. Wisselkoersen, acquisities en desinvesteringen hadden per saldo een verwaarloosbaar effect op de omzet.

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten stegen ten opzichte van 2005 en kwamen uit op €7,7 miljard. De belangrijkste post daarvan, de kosten van grond- en hulpstoffen voor verkochte producten, gecorrigeerd voor acquisities en desinvesteringen, steeg met circa €300 miljoen. De totale autonome vaste kosten stegen licht.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat uit doorlopende activiteiten voor bijzondere posten steeg met €48 miljoen (6%), van €787 miljoen in 2005 naar €835 miljoen in 2006, vooral als gevolg van hogere verkoopvolumes. De EBITDA-marge (bedrijfsresultaat voor afschrijvingen als percentage van de netto-omzet) nam af van 16,4% in 2005 naar 15,3% in 2006.

Doordat de verkoopprijzen minder stegen dan de grondstofprijzen lag de gemiddelde marge (verkoopprijs per eenheid product minus variabele kosten) onder het niveau van 2005.

Nettowinst

De nettowinst steeg van €527 miljoen in 2005 naar €547 miljoen in 2006. Uitgedrukt als winst per gewoon aandeel steeg de nettowinst van €2,68 in 2005 naar €2,83 in 2006.

De nettofinancieringslasten (voor bijzondere posten) bedroegen in 2006 €81 miljoen, tegenover €70 miljoen in 2005. De toename was het saldo van een aantal factoren. De belangrijkste daarvan waren de gemiddeld hogere rentetarieven en bijzondere afwaarderingen van overige effecten. De gemiddelde nettoschuld was echter lager.

Het effectieve belastingpercentage in 2006 bedroeg 26% en lag daarmee 3 procentpunten hoger dan in 2005. De toename was een gevolg van een relatief kleiner aandeel van laagbelaste winstbestanddelen in het resultaat. Daarnaast werden alle nog uitstaande belastingaangiften in Nederland (over de jaren 1999 tot en met 2005) afgewikkeld in 2006.

De nettowinst uit doorlopende activiteiten voor bijzondere posten nam met €3 miljoen af tot €551 miljoen.

In 2006 werden boekwinsten behaald op de verkoop van DSM Minera in Chili, de verkoop van de locatie South Haven in de Verenigde Staten, de verkoop van de beeldschermcoating-activiteiten in de Verenigde Staten en Japan, de vrijval van een voorziening voor South Haven en de verkoop van Methanor (Nederland). Er werden voorzieningen gevormd voor de kosten van de beëindiging van de aspartaamactiviteiten, kosten met betrekking tot de sluiting van de productielocatie in Landskrona (Zweden), herstructureringsactiviteiten bij DSM Pharmaceutical Products en een verliesgevend contract bij DSM Nutritional Products. Daarnaast boekte DSM een verlies op de beëindiging van de AMEL joint venture in de Verenigde Staten en rondde de onderneming een uitgestelde afwikkeling van pensioenrechten af.

Investerings en cashflow

De investeringen in immateriële en materiële vaste activa bedroegen in 2006 €457 miljoen en lagen daarmee vrijwel op hetzelfde niveau als de afschrijvingen. Verwacht wordt dat in 2007 het niveau van de investeringen, inclusief kleine acquisities en acquisities in de sfeer van *new business development*, boven het niveau van de afschrijvingen zal liggen. De middelen uit bedrijfsactiviteiten lagen met €630 miljoen op ongeveer 7,5% van de netto-omzet.

Kasstroomoverzicht <i>x € miljoen</i>	2006	2005
<u>Liquide middelen begin periode</u>	902	1,261
<i>Bedrijfsactiviteiten:</i>		
- Nettowinst plus afschrijvingen	998	1,094
- Wijziging in operationeel werkkapitaal	(4)	(119)
- Overige wijzigingen	(364)	(282)
	-----	-----
Middelen uit bedrijfsactiviteiten	630	693
<i>Investeringsactiviteiten:</i>		
- Investerings	(458)	(393)
- Acquisities van dochtermaatschappijen	(44)	(559)
- Verkoop van dochtermaatschappijen en activiteiten	135	192
- Overige verkopen	30	30
- Overige wijzigingen	(8)	(115)
	-----	-----
Middelen aangewend voor financieringsactiviteiten	(345)	(845)
Uitgekeerd dividend	(213)	(183)
Kasstroom financieringsactiviteiten	(407)	(37)
Effecten van wijzigingen in de consolidatiekring en koersverschillen	(15)	13
	-----	-----
<u>Liquide middelen einde periode</u>	552	902

De nettoschuld bedroeg ultimo 2006 14% van het vermogen plus nettoschuld.

Balansbeeld

<i>In %</i>	2006	2005
Immateriële activa	10	10
Materiële vaste activa	36	37
Overige niet-vlottende activa	15	12
Liquide middelen	5	9
Overige vlottende activa	34	32
	-----	-----
Totaal activa	100	100
Vermogen	58	55
Voorzieningen	3	4
Langlopende schulden	16	20
Kortlopende schulden	23	21
	-----	-----
Totaal passiva	100	100

Het balanstotaal (totaal vermogen) bleef in 2006 gelijk en kwam ultimo jaar uit op €10,1 miljard (2005: €10,1 miljard). Het vermogen steeg met €287 miljoen ten opzichte van ultimo 2005; dit was vooral een gevolg van resultaatontwikkeling en actuariële baten, gedeeltelijk gecompenseerd door inkoop eigen aandelen, uitkering van dividend en koersverschillen. Het vermogen in procenten van het balanstotaal nam toe van 55% ultimo 2005 naar 58% ultimo 2006. De liquiditeitsratio (vlottende activa ten opzichte van kortlopende verplichtingen) daalde van 1,76 in 2005 naar 1,61 in 2006.

Het operationeel werkkapitaal was €86 miljoen lager dan in 2005. De liquide middelen namen af en kwamen uit op €552 miljoen.

Dividend

DSM streeft naar een stabiel en bij voorkeur stijgend dividend. Het dividend wordt bepaald als een percentage van de cashflow. Dit percentage ligt, behoudens onvoorziene omstandigheden, binnen een bandbreedte van 16 tot 20% van de nettowinst plus de afschrijvingen (beide voor bijzondere posten) minus het dividend toekomend aan houders van cumulatief preferente aandelen.

Per gewoon aandeel wordt over 2006 evenals vorig jaar een bedrag van €1,00 per aandeel voorgesteld. Dit is 19% van de cashflow (nettowinst voor bijzondere posten (€551 miljoen) plus afschrijvingen (€440 miljoen) minus het dividend (€10 miljoen) toekomend aan houders van cumulatief preferente aandelen). Rekening houdend met het in augustus 2006 uitgekeerde interimdividend van €0,33 per gewoon aandeel, bedraagt het slotdividend €0,67 per gewoon aandeel.

De ex-dividend datum is 30 maart 2007.

Verwachting DSM voor 2007

De economische groei in Europa en Noord-Amerika zal in 2007 naar verwachting enigszins vertragen. Voor de opkomende economieën wordt wederom een uitbundige groei verwacht, vooral in Azië. De Amerikaanse dollar stond begin dit jaar op een koers die duidelijk beneden het gemiddelde van 2006 lag, terwijl de prijzen van grondstoffen en energie wat daalden, hoewel ze nog steeds op een zeer hoog niveau liggen en naar verwachting volatiel zullen blijven. Vooral de prijs van aardgas in Nederland is een reden tot zorg.

DSM krijgt dit jaar te maken met enkele bijzondere businessomstandigheden: enkele aantrekkelijke contracten die samenhangen met de acquisitie van Roche Vitamins (nu DSM Nutritional Products) lopen af, de concurrentie in het meer volwassen segment van de Nutrition-activiteiten neemt toe en omdat wij onze marktpositie willen verdedigen en verder versterken zal de marge-erosie wellicht sneller doorwerken dan de positieve effecten van nieuwe producten en formuleringen. DSM blijft niettemin vastbesloten om zijn inspanningen en de bijbehorende uitgaven op innovatiegebied verder te vergroten.

DSM verwacht dat 2007 wederom een jaar wordt van solide groei van de verkoopvolumes. Gezien de gevoeligheid voor valutakoersen, de hoge aardgasprijs in Nederland en de eerdergenoemde bijzondere businessomstandigheden verwacht DSM echter dat het bedrijfsresultaat in 2007 lager zal zijn dan in het recordjaar 2006, hoewel nog steeds op koers met de doelstellingen van *Vision 2010*.

OVERZICHT VAN DE ACTIVITEITEN

Om een optimale structuur te creëren voor het uitvoeren van de strategie *Vision 2010 – Building on Strengths* zijn de activiteiten van DSM gegroepeerd in vier clusters: Nutrition, Pharma, Performance Materials en Industrial Chemicals.

<i>netto-omzet en leveringen</i> <i>x € miljoen</i>	netto-omzet		leveringen	
	2006	2005	2006	2005
Nutrition	2.407	2.399	2.463	2.458
Pharma	916	924	967	988
Performance Materials	2.753	2.447	2.759	2.459
Industrial Chemicals	1.872	1.687	2.135	1.899
Other activities	404	359	422	376
Leveringen binnen het concern	-	-	(394)	(364)
Totaal doorlopende activiteiten	8.352	7.816	8.352	7.816
Beëindigde activiteiten	28	379	28	379
Totaal DSM	8.380	8.195	8.380	8.195
 <i>bedrijfsresultaat plus afschrijvingen (EBITDA)</i> <i>x € miljoen</i>			2006	2005
Nutrition			464	487
Pharma			146	143
Performance Materials			429	410
Industrial Chemicals			269	246
Other activities			(33)	(8)
Totaal doorlopende activiteiten			1.275	1.278
Beëindigde activiteiten			(1)	33
Totaal DSM			1.274	1.311
 <i>bedrijfsresultaat (EBIT)</i> <i>x € miljoen</i>			2006	2005
Nutrition			314	329
Pharma			65	41
Performance Materials			329	305
Industrial Chemicals			196	165
Other activities			(69)	(53)
Totaal doorlopende activiteiten			835	787
Beëindigde activiteiten			(1)	21
Totaal DSM			834	808

<i>investeringen en acquisities (x € miljoen)</i>			2006	2005
Nutrition			113	122
Pharma			146	60
Performance Materials			126	667
Industrial Chemicals			68	85
Other activities			48	38
			-----	-----
Totaal doorlopende activiteiten			501	972
Beëindigde activiteiten			-	2
			-----	-----
Totaal DSM			501	974
<i>geïnvesteed vermogen ultimo jaar (x €miljoen)</i>			2006	2005
Nutrition			2.159	2.188
Pharma			1.302	1.356
Performance Materials			1.697	1.707
Industrial Chemicals			745	728
Other activities			407	242
			-----	-----
Totaal doorlopende activiteiten			6.310	6.221
Beëindigde activiteiten			(7)	-
			-----	-----
Totaal DSM			6.303	6.221
<i>EBITDA / netto-omzet</i>			2006	2005
Nutrition			19,3	20,3
Pharma			15,9	15,5
Performance Materials			15,6	16,8
Industrial Chemicals			14,4	14,6
<i>R&D-uitgaven</i>	<i>x € miljoen</i>	<i>in % van de netto-omzet</i>		
	2006	2005	2006	2005
Nutrition	134	115	5,6	4,8
Pharma	57	57	6,2	6,2
Performance Materials	107	94	3,9	3,8
Industrial Chemicals	18	14	1,0	0,8
Other activities	11	8	2,7	2,2
	-----	-----	-----	-----
Totaal doorlopende activiteiten	327	288	3,9	3,7
Beëindigde activiteiten	-	2		
	-----	-----		
Totaal DSM	327	290		
<i>personeel (ultimo jaar)</i>			2006	2005
Nutrition			7.844	7.568
Pharma			4.731	4.500
Performance Materials			4.664	4.441
Industrial Chemicals			2.183	2.234
Other activities			2.728	2.919
			-----	-----
Totaal doorlopende activiteiten			22.150	21.662
Beëindigde activiteiten			6	158
			-----	-----
Totaal DSM			22.156	21.820

NUTRITION

Het cluster Nutrition omvat DSM Nutritional Products, DSM Food Specialties en DSM Special Products, het onderdeel van de voormalige businessgroep DSM Fine Chemicals dat benzoaten (van benzoëzuur afgeleide producten) produceert en verkoopt. De voornaamste klanten zijn producenten van voedingsmiddelen, dranken, diervoeders en geur- en smaakstoffen, overal ter wereld. De activiteiten in dit cluster zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op de diepgaande kennis die DSM bezit op het gebied van biotechnologie (zoals fermentatie, *genomics* en biokatalyse), organische chemie, formuleringstechnologieën en producttoepassingen in brede zin. DSM is marktleider in de markten voor ingrediënten voor voedings- en gezondheidsproducten voor mens en dier en persoonlijke verzorgingsproducten. De businessgroepen in dit cluster werken nauw met elkaar samen op het gebied van onder meer marketing en sales, R&D en productie.

<i>x € miljoen</i>	2006	2005
Netto-omzet *:		
- DSM Nutritional Products		
Animal Nutrition and Health	1.091	1.049
Human Nutrition and Health	867	873
	-----	-----
	1.958	1.922
- DSM Food Specialties	411	438
- DSM Special Products	94	98
	-----	-----
Totaal	2.463	2.458
Bedrijfsresultaat	314	329
Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen	464	487
Investerings en acquisities	113	122
Geïnvesteerd vermogen ultimo jaar	2.159	2.188
Bedrijfsresultaat in % van het gemiddeld geïnvesteerd vermogen	14,4	15,6
EDITDA in % van de netto-omzet	19,3	20,3
Onderzoek en ontwikkeling	134	115
Personeel ultimo jaar	7.844	7.568

* voor eliminatie van leveringen aan andere clusters binnen het concern

DSM Nutritional Products

Tweesporenstrategie van start

- Positie als 's wereld grootste producent geconsolideerd
- Verscheidene nieuwe producten en productvormen geïntroduceerd
- Aanhoudende concurrentiedruk in bestaande activiteiten

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. Het bedrijf bestrijkt met zijn activiteiten een ongeëvenaard breed scala aan toepassingen op het gebied van ingrediënten en richt zich daarbij op zowel producenten van voedings- en gezondheidsproducten voor mens en dier als producenten van persoonlijke verzorgingsmiddelen. DSM Nutritional Products beschikt over 11 grote productielocaties in 7 landen. Het bedrijf beschikt tevens over 35 premixfabrieken voor voedings- en gezondheidsproducten voor dieren en 11 premixfabrieken voor voedings- en gezondheidsproducten voor mensen. In deze

fabrieken worden productcombinaties 'op maat' gemaakt om te voldoen aan specifieke klantbehoeften. De R&D-activiteiten zijn geconcentreerd in de regio Basel (Zwitserland) en zijn sterk geïntegreerd in een innovatienetwerk met de andere R&D-campussen van DSM op het gebied van voeding in Delft en Geleen. Daarnaast beschikt DSM Nutritional Products over satellietorganisaties op het gebied van R&D in Frankrijk en China. DSM Nutritional Products heeft zo'n 40 verkoopkantoren die actief zijn in meer dan 100 landen. Er werken bij DSM Nutritional Products ongeveer 6.200 mensen.

Vergeleken met 2005 behaalden zowel de Animal Nutrition & Health- als de Human Nutrition & Health-activiteiten in DSM Nutritional Products een flinke volumegroei bij lagere prijzen. Het bedrijfsresultaat van DSM Nutritional Products daalde licht doordat de hogere volumes de hogere innovatie-uitgaven en negatieve prijseffecten niet geheel konden compenseren.

Strategie

Het jaar 2006 stond in het teken van de succesvolle afronding van het integratie- en transformatieproject VITAL en de start van een nieuwe strategie en de bijbehorende inrichting van een nieuwe organisatie. DSM Nutritional Products benut de kansen in de markt om zijn nieuwe productportfolio te versterken door middel van interne ontwikkeling, acquisities en licentiëringsovereenkomsten. De behoefte aan innovatie in alle sectoren van de voedings- en gezondheidsindustrie vertaalde zich in een goede acceptatie van nieuwe producten door de markt.

Op 2 januari 2006 begon DSM Nutritional Products aan de uitvoering van zijn nieuwe tweesporenstrategie oftewel *Dual Track Strategy*, het vervolg op de succesvolle afronding van het VITAL-project. De *Dual Track Strategy* is nauw afgestemd op DSM's concernstrategie *Vision 2010 – Building on Strengths*. Zij richt zich enerzijds 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, en anderzijds op maximale groei van nieuwe activiteiten door een vitale portfolio van innovatieve nieuwe producten te ontwikkelen en deze succesvol in de markt te zetten.

Om de in het VITAL-project gerealiseerde verbeteringen te verankeren moesten tevens de organisatiestructuren opnieuw worden afgestemd op de nieuwe strategie. De traditioneel bestaande wederzijdse afstemming tussen de twee businessgroepen Human Nutrition and Health (HNH) en Animal Nutrition and Health (ANH) werd versterkt ter vergroting van de klantgerichtheid, en daarnaast werd een volledig op deze twee businessgroepen toegesneden New Business Development (NBD) organisatie in het leven geroepen om de groei en de innovatie te ondersteunen, met name om nieuwe producten voor elk van deze businessgroepen tot wasdom te laten komen. Hiermee wordt bereikt dat zowel de volwassen als de nieuwe producten in de portfolio de aandacht krijgen die zij nodig hebben om succesvol te zijn.

Naast de nieuwe strategie en organisatie werden ook significante veranderingen geïntroduceerd in de manier van samenwerken. Het algehele kader voor een grondige implementatie werd aangereikt door middel van een *Business Process Navigator* (waarin de gevolgen van de nieuwe structuren voor de interne werkstromen werden uitgelegd) en een speciaal trainingsprogramma. *Key account management* en nieuwe instrumenten voor eerstelijns personeel droegen bij aan een betere *customer intimacy* en brachten nieuwe kansen aan het licht om door middel van productdifferentiatie en beter presterende nieuwe producten meer waarde toe te voegen aan de activiteiten.

In alle nieuwe processen is samenwerking tussen de verschillende functies essentieel. Dit geldt vooral voor product management. Hierbij gaat het om de ontwikkeling van productgerelateerde strategieën en van de ASR (*Annual Strategic Review*) voor alle producten, alsmede het opstellen van een productiestrategie, procesinnovatie en optimalisatie van het productaanbod. De implementatie van de nieuwe strategie is dan ook volledig afgestemd op de activiteiten in beide industriesegmenten en wordt door deze activiteiten volledig ondersteund.

Gang van zaken Human Nutrition and Health (HNH)

Ondanks de aanhoudende druk op de verkoopprijzen, die voornamelijk te wijten was aan Chinese leveranciers, bleef de totale HNH-omzet relatief robuust. Dat was deels te danken aan de blijvende focus op de meer dynamische segmenten zoals functionele voedingsmiddelen en dranken en een verhoogde nadruk op producten waarbij de differentiatie van productvormen een belangrijke rol speelt. Voorbeelden van recent geïntroduceerde productvormen zijn Betatab 20% S, Apocarotenal 1% CWS/M en Betacaroteen 3% CWS/M. All deze productvormen kenmerken zich door uitstekende prestaties en een hoge stabiliteit, en bovendien zijn ze vrij van dierlijke producten en allergenen (een eis die steeds meer klanten stellen).

Dankzij zijn unieke wereldwijde verkoopnetwerk en het feit dat de onderneming 's werelds grootste leverancier van voedingspremixen is, is DSM Nutritional Products de nummer 1 op het gebied van voedingsingrediënten voor de mens. Door een hernieuwde focus op *key account management* kon HNH zijn positie bij belangrijke mondiale en regionale klanten verder versterken. Daarnaast werd de focus op voedingssupplementen en bepaalde voedingssegmenten versterkt met behulp van zorgvuldig afgestemde concepten en specifieke benaderingen op het gebied van *value marketing* en verkoop, waardoor aan de behoeften van zowel afnemers als consumenten kon worden voldaan.

De ontwikkeling van nieuwe producten en concepten wordt vooral gedreven door belangrijke trends in de markten voor voedingsingrediënten (inclusief dranken) en voedingssupplementen. Als gevolg van het toegenomen gezondheidsbewustzijn, veranderende leefgewoonten en de vergrijzing van de bevolking zal de vraag naar gezondheidsbevorderende voedingsingrediënten verder toenemen. Daarom zijn de voedingsinnovatieprogramma's van HNH gericht op fitheid en welzijn, de bestrijding van stofwisselingsziekten en de bevordering van cognitieve functies.

In 2006 werd Bonistein™ geïntroduceerd, een ingrediënt voor een voedingssupplement tegen osteoporose dat de botvorming en de mineraaldichtheid van de botten verhoogt, iets waar vooral vrouwen na de menopauze baat bij hebben. Daarnaast sloot DSM Nutritional Products een exclusieve wereldwijde overeenkomst met CreAgri, Inc. uit Californië (VS) voor de marketing van Hidrox®, een concentraat van polyfenolen uit olijven dat anti-oxidanten bevat en ontstekingsremmende eigenschappen bezit. Het wordt onder meer toegepast in verschillende soorten brood, koekjes en sappen. Ook werd een exclusief distributiecontract gesloten met Hyben Vital voor de commercialisatie van het rozenbottelpoeder van deze onderneming buiten Europa. Dit product, dat in het eerste kwartaal van 2007 beschikbaar zal komen voor de consument, zal zich naar verwachting sterk ontwikkelen in de markt voor producten voor gezonde gewrichten en middelen tegen artrose, die op dit moment gedomineerd wordt door producten op basis van glucosamine. Het zeer zuivere groene thee-extract Teavigo® liet in 2006 een zeer sterke groei zien, bijna een verdubbeling ten opzichte van het jaar daarvoor. Er werden veel consumentenproducten op basis van Teavigo® geïntroduceerd in de markt voor gezonde *lifestyle*-dranken, en er zijn ook steeds meer producten in de categorie zuivel en granenrepen waarin dit gepatenteerde product wordt verwerkt.

De omzet van citroenzuur groeide in lijn met de totale marktgroei. De ontwikkelingen in deze markt worden vooral bepaald door de grote drankenproducenten. De productiekosten werden negatief beïnvloed door de stijgingen van de grondstof- en energieprijzen. Verder werd de beschikbaarheid van grondstoffen beïnvloed door nieuwe suikerwetgeving in de Europese Unie en een toename van de productie van bio-ethanol. Aan de klantzijde bleef de prijs het belangrijkste koopargument, gevolgd door kwaliteit en hoogwaardige service; dit zijn sterke punten van DSM Nutritional Products. De druk op het bedrijfsresultaat voor citroenzuur werd voor een groot deel verlicht met herstructureringsmaatregelen, technologische verbeteringen en een gedifferentieerd prijsverhogingsprogramma waarmee de stijging van de grondstof- en energieprijzen ten dele werd gecompenseerd.

De Personal Care-activiteiten beleefden een goed jaar als gevolg van de sterke vraag naar UV-filters en panthenol. Dit was deels te danken aan de warme zomer in Europa en de Verenigde Staten. Het toegenomen bewustzijn van de noodzaak van bescherming tegen UV-A straling leidt tot omzetgroei voor Parsol[®] 1789. Ook de vraag naar anti-verouderingsmiddelen en vitamines neemt nog steeds toe. DSM Nutritional Products speelde op deze trend in met de introductie van All-Q[®] Plus, een in olie oplosbare blend van CoQ10 en vitamine E. Het nieuw geïntroduceerde UV-B filter Parsol[®] TX, een gecoate vorm van titaniumdioxide, is zeer goed ontvangen door klanten. Over het geheel genomen wist het Personal Care-onderdeel zijn marktaandeel voor de belangrijkste producten te behouden of enigszins uit te breiden. Met de recent geïntroduceerde UV-filters werd bij de belangrijkste klanten een goede omzetgroei behaald. Aan de klantzijde werd steeds vaker gevraagd om nieuwe formuleringen voor het zonbeschermingssegment.

Gang van zaken Animal Nutrition and Health (ANH)

De ANH-markt bleef in 2006 een gezonde groei vertonen, hoewel een deel van het productaanbod van DSM Nutritional Products onder druk kwam te staan als gevolg van prijsconcurrentie. De nieuw opgezette *business management*-structuur, ondersteund door selectieve *key account management*-activiteiten, leidde tot versterking van het totale resultaat, waardoor de omzetgroei bij carotenoïden en vitaminen uitsteeg boven de marktgroei. Dit bood compensatie voor de prijserosie en droeg bij aan een lichte verbetering van het evenwicht tussen vraag en aanbod voor de voornaamste producten van ANH. Tegenover de prijsdruk bij carotenoïden stond een gezonde toename van de vraag naar voederproducten vanuit de groeiende zalmindustrie. In de loop van het jaar maakte ANH goede vorderingen met de verdere implementatie van zijn premixstrategie door zijn activiteiten te stroomlijnen en uit te breiden in opkomende regio's. In augustus 2006 werd in de provincie Shandong (China) een nieuwe fabriek voor diervoederpremixen geopend. De fabriek levert op basis van hoogwaardige formuleringen diervoederpremixen van vitamines en mineralen aan afnemers in het noorden en noordoosten van China. De fabriek ondersteunt daarmee twee belangrijke doelen van de concernstrategie *Vision 2010 – Building on Strengths*: uitbreiding van de *specialty*-portfolio op het gebied van voedingsproducten en versterking van DSM's aanwezigheid in de Chinese markt.

De effecten van de vogelgriep-epidemie zwakten in de loop van 2006 af, hoewel er nog enkele lokale uitbraken werden gemeld (onder meer in Thailand en Indonesië). Als gevolg hiervan vertoonde de omzet van producten voor de pluimveemarkt (met name voederenzymen en Hy-D[®]) tekenen van herstel. Het negatieve effect van de vogelgriep werd gecompenseerd door hogere verkoopvolumes (met name door het binnenhalen

van orders van grote klanten en selectieve prijsverlagingen) en door het doorvoeren van verdere efficiencymaatregelen in de bedrijfsvoering.

Innovaties op het gebied van voedingsadditieven vormen de drijvende kracht achter de ontwikkeling van nieuwe toepassingsconcepten voor voederproducten voor huisdieren en vee en verbreding van het toepassingsgebied van jonge producten. Daarom is de strategie van ANH gericht op de ontwikkeling en de succesvolle introductie van innovatieve niche-producten. Een voorbeeld is de ontwikkeling van alternatieve groeibevorderingsconcepten zoals *eubiotics* als antwoord op de aanhoudende druk (ook buiten Europa) op het gebruik van antibiotica als groeibevorderaars. Het segment van de zoötechnische additieven zal verder worden versterkt door middel van innovaties op het gebied van *probiotics* en *eubiotics* en door screeningonderzoek naar nieuwe enzymen. Door versterkte penetratie in bestaande toepassingen zoals VevoVital[®] en Hy-D[®] (voor respectievelijk varkens en pluimvee) in combinatie met nieuwe toepassingen en producten slaagde ANH erin zijn leiderschapspositie verder uit te bouwen, niet alleen op het gebied van *eubiotics* maar ook op het gebied van additieven en enzymen. De portfolio werd verder versterkt door de acquisitie van CRINA, een pionier op het gebied van de ontwikkeling van plantenextracten voor gebruik als additieven in diervoeders, van Intervet International. De gestegen kosten en beperkte beschikbaarheid van grondstoffen leidden tot een toename van het gebruik van de prestatieverhogende enzymen Ronozyme[®] en Roxazyme[®], zowel binnen als buiten Europa. De ontwikkeling van productvormen is de belangrijkste voorwaarde voor groei op het gebied van additieven die de sensorische eigenschappen van voedsel beïnvloeden. Nieuwe productvormen maken het bijvoorbeeld mogelijk om het uiterlijk van vleesproducten te verbeteren of om de milieu-effecten van de veehouderij te verminderen.

De nieuwe centrale regelkamer (*central control room*, CCR) die in 2006 werd geïntroduceerd op onze productielocatie in Dalry (Schotland) is een succes. Waar voorheen achttien regelkamers nodig waren, kan nu voor de energievoorziening, de afvalwaterzuivering en de gehele productie van vitamine C en Rovimix[®] Calpan worden volstaan met één regelkamer. Het CCR-concept is onderdeel van een platform voor de realisatie van de laatste onderdelen van de besparingsdoelstellingen van het VITAL-project en voor de ondersteuning van de nieuwe organisatie op basis van Manufacturing Excellence-processen in Dalry.

Projecten

In 2006 vond een strategische herpositionering plaats van DSM's humanitaire initiatief SIGHT AND LIFE, dat in 1986 van start ging met als doel de tekorten aan vitamine A in ontwikkelingslanden te bestrijden. DSM blijft dit initiatief steunen in de strijd tegen ernstige gezondheidsproblemen in de ontwikkelingslanden die te maken hebben met een tekort aan micronutriënten. Wel is de nadruk verschoven van een gezond gezichtsvermogen (vitamine A) naar het vermijden van een te eenzijdig voedingspatroon, waardoor iemand overvoed kan zijn en tegelijkertijd een gebrek aan micronutriënten kan hebben, en op de bestrijding van bloedarmoede die het gevolg is van gebrekkige voeding. Aan dat laatste lijden wereldwijd bij benadering twee miljard mensen. In de herfst van 2006 organiseerde SIGHT AND LIFE een workshop met voedingsexperts van vooraanstaande academische instituten en mondiale organisaties, waaronder de Wereld Gezondheidsorganisatie (WHO) en UNICEF, de Wereldbank en het World Food Programme, om oplossingen te ontwikkelen in de strijd tegen bloedarmoede door gebrekkige voeding, een verschijnsel dat een plaag is voor de volksgezondheid.

DSM Nutritional Products levert ook met zijn Nutrition Improvement Program een bijdrage aan de strijd tegen gebrekkige voeding. Het Nutrition Improvement Program is een van de middelen waarmee DSM bijdraagt aan de realisatie van de

millenniumdoelstellingen die tijdens de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties in september 2000 werden vastgesteld door de staatshoofden en regeringen van alle 191 leden. De millenniumdoelstellingen zijn tijdgebonden en gekwantificeerde doelen waarmee de wereld extreme armoede in al zijn verschijningsvormen wil bestrijden en tegelijkertijd wil werken aan de bevordering van de gelijkheid van man en vrouw, onderwijs en duurzaamheid. Dit zijn tevens basale mensenrechten. Tegen deze achtergrond biedt het Nutrition Improvement Program technische en wetenschappelijke ondersteuning voor voedingssuppletieprogramma's en voor de verrijking van de belangrijkste voedingsmiddelen in ontwikkelingslanden met vitaminen en mineralen.

DSM Food Specialties

Focus op veelbelovende markten

- Succesvolle introductie van nieuwe, innovatieve producten
- Groei in alle segmenten, maar ook prijsdruk
- Vooruitgang op het gebied van Operational Excellence

DSM Food Specialties is wereldwijd actief als leverancier van hoogwaardige ingrediënten voor de voedingsmiddelenindustrie. Deze worden onder andere met behulp van fermentatie- en enzymtechnologie bereid op basis van uitgebreide kennis van toepassingen in de gekozen marktsegmenten. De businessgroep bestaat uit vijf businessunits: DSM Dairy Ingredients produceert enzymen (bijv. stremfels), zuursels en conserveringssystemen voor kaas en yoghurt, alsmede testmethodes waarmee de aanwezigheid van antibioticaresiduen vastgesteld kan worden. DSM is een van de grootste leveranciers van zuivelingredienten ter wereld. DSM Savoury Ingredients is een belangrijke producent van smaakstofingredienten en smaakversterkers (zoals gistextracten), die bijvoorbeeld worden toegepast in soepen, kant-en-klaarmaaltijden, sauzen en hartige snacks. DSM Enzymes produceert een breed scala aan voedingsenzymen voor onder meer bakkers, fruitverwerkers, bierbrouwers en producenten van andere alcoholische dranken. DSM Functional Food Ingredients produceert ingrediënten zoals arachidonzuur, probiotica en peptiden die worden toegepast in babyvoeding, voedingssupplementen en functionele voedingsmiddelen. DSM Ingredients Development ontwikkelt innovatieve ingrediënten voor de voedingsmiddelenindustrie en verzorgt de voorintroductie daarvan.

De belangrijkste fabrieken van DSM Food Specialties staan in Seclin in Frankrijk (enzymen), Capua in Italië (arachidonzuur), Delft (gistextracten, natamycine en tests), Belvidere in de Verenigde Staten (arachidonzuur) en Moorebank in Australië (zuursels). Het zwaartepunt van de onderzoeksactiviteiten ligt in Delft.

Strategie

DSM Food Specialties richt zich op snelgroeiende marktsegmenten en speelt in op belangrijke trends in de voedingsindustrie in de richting van gezonde, gemakkelijke en natuurlijke producten. Onder toezicht van een door de Europese Commissie benoemde Monitoring Trustee zette DSM Food Specialties de productie en levering van diervoederenzymen voor BASF voort in het kader van de ontbindingsovereenkomst met betrekking tot de vroegere alliantie met BASF. In verband met de gemaakte afspraken werd de productie in de loop van 2006 gefaseerd beëindigd.

Gang van zaken

De wereldmarkt voor voedingsingredienten groeide in 2006 met zo'n 4%. De omzet van DSM Food Specialties daalde met 6% door beëindiging van de levering van enzymen

voor diervoeders aan BASF in de loop van het jaar, zoals in 2003 overeengekomen bij de acquisitie van Roche Vitamins and Fine Chemicals. De omzet van DSM Dairy Ingredients was iets hoger dan in 2005. De verkoopvolumes voor de verschillende zuursels waren significant hoger dan in 2005. Onder de merknaam Delvo-Add[®] werd een nieuw zuursel geïntroduceerd dat de textuur, het mondgevoel, en het vochtgehalte van een aantal kazen verbetert. Ook de verkoopvolumes van door middel van fermentatie geproduceerde stremfels lagen hoger dan in 2005. Onder de merknaam Accelerzyme[®] werd een nieuw rijpingsenzym voor de kaasbereiding geïntroduceerd dat de smaakontwikkeling versnelt en tegelijkertijd de bittere bijmaak elimineert die bij het rijpingsproces ontstaat. De verkoopvolumes voor antibioticatests waren stabiel, terwijl de verkoopvolumes van conserveringssystemen en coatings stegen. In laatstgenoemd segment stonden de prijzen enigszins onder druk.

DSM Savoury Ingredients noteerde een sterke stijging van de verkoopvolumes, met name in het segment van de *specialty*-gistextracten, waartoe onder meer het nieuw geïntroduceerde product Maxarome[®] Select behoort. De bouw van een speciale fabriek voor processmaakstoffen in Shanghai (China) verliep volgens plan. De fabriek zal naar verwachting begin 2007 in bedrijf komen.

De omzet van DSM Food Enzymes was hoger dan in 2005, met volumegroei bij de fruitverwerkingsenzymen en goede resultaten voor de nieuw geïntroduceerde pectinase-enzymen met de merknamen Rapidase[®] Smart Clear en Rapidase[®] Intense. De verkoopvolumes van brouwerij-enzymen en bakkerij-enzymen stegen, mede door de goede reacties vanuit de markt op het nieuwe enzym Brewers Clarex[™]. Het Brewers Clarex[™]-enzym, de eerste bier-innovatie in dertig jaar, wordt nu op commerciële schaal toegepast door brouwerijen in Europa, Azië en Noord- en Zuid-Amerika. Ook in China is het goedgekeurd door de regelgevende instanties. Onder de merknaam Maxapal[®] werd een nieuw enzym geïntroduceerd dat de emulgeringseigenschappen van mayonaisse, sauzen en bakkerijproducten verbetert.

DSM Functional Food Ingredients zag zijn omzet sterk stijgen doordat steeds meer fabrikanten van babyvoeding nieuwe productlijnen introduceerden voor babyvoeding verrijkt met arachidonzuur. De businessgroep kocht voor €18 miljoen de resterende aandelen in het Zweedse Lipid Technologies Provider (LTP), een onderneming die actief is op het gebied van ingrediënten. LTP beschikt over een technologieplatform op basis van samenstellingen van lipiden uit natuurlijke bronnen zoals haverolie, en gebruikt dit voor de ontwikkeling van afgiftesystemen voor functionele voedingsmiddelen, voedingssupplementen en geneesmiddelen. DSM Food Specialties was reeds LTP's marketing partner in zuiveltoepassingen voor het succesvolle voedingsingrediënt Fabuless[™], dat een gevoel van verzadiging opwekt. Het product bevat een speciale emulsie van natuurlijke, gefractioneerde palmolie en haverolie en maakt gebruik van het natuurlijke eetlustregulerende mechanisme van het lichaam. Het productconcept leidde tot sterke omzetgroei in de markten voor zuivelproducten en supplementen in Italië, Portugal, het Verenigd Koninkrijk, Nederland en de Verenigde Staten.

In Europa en de Verenigde Staten stegen de verkopen van het gepatenteerde peptide PeptoPro[®]. Steeds meer producenten van sport- en energiedranken nemen PeptoPro[®] op in hun nieuwe productlijnen gericht op snel herstel na een inspanning of een beter uithoudingsvermogen tijdens inspanning. Gebleken is echter dat in sommige gevallen de *time to market* wat langer is dan verwacht, vooral wanneer deze afhangt van de snelheid waarmee afnemers in het voedingssegment nieuwe voedingsmiddelen met innovatieve gezondheidsclaims introduceren.

DSM Ingredients Development zette de ontwikkeling van radicaal nieuwe ingrediënten voor de functionele voedingsmiddelenindustrie voort. Het vorig jaar aangekondigde project gericht op een concept voor de productie van dranken die wel de voedingswaarde maar niet de specifieke kleur en smaak van melk bezitten werd gestaakt, voornamelijk vanwege de kosten. DSM Ingredients Development beschikt echter over een goed gevulde pijplijn met nieuwe ingrediënten.

Door de lagere omzet was het bedrijfsresultaat van DSM Food Specialties duidelijk lager dan in 2005.

Projecten

Er werden op verschillende fronten inspanningen gedaan om de omzetgroei te bevorderen en de efficiency van de bedrijfsvoering te verhogen. Verscheidene locaties vernieuwden hun ISO 9001-certificaat. Op de productielocatie in Seclin (Frankrijk) werd het in 2004 aangezette herstructureringsprogramma afgerond dat gericht was op het creëren van een productieapparaat voor de enzym-activiteiten dat ook in de toekomst concurrerend zal zijn. Verschillende stappen werden ondernomen om verbeteringen te realiseren op het gebied van *demand and supply chain management*, het delen van verkoopkantoren met andere DSM-businessgroepen en *value-based pricing*. In opkomende economieën zoals China, India en Rusland werd de organisatie versterkt om in te kunnen spelen op de groeiende vraag naar voedingsingrediënten. In China werd nabij Shanghai een nieuw laboratorium geopend voor onderzoek naar voedingstoepassingen.

DSM Special Products

Een van de leiders in de wereldmarkt

- Groei consequent sneller dan de markt
- Bemoedigende groei VevoVital[®]
- Financiële resultaten onder druk

DSM Special Products (DSP) produceert benzoëzuur, natriumbenzoaat, benzaldehyde en benzylalcohol. De producten, zoals Purox[®]S, Purox[®]B en VevoVital[®], staan in brede kring bekend om hun zuiverheid en kwaliteit. De businessgroep 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.

Strategie

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 businessgroep blijft in de industrie de norm stellen met de kwaliteit van zijn producten.

Gang van zaken

Evenals in voorgaande jaren groeide DSM Special Products met een aantal kernproducten sneller dan de markt. Met name de groei van VevoVital[®], een diervoederadditief waarmee varkenshouders de ammoniakuitstoot van hun bedrijven aanzienlijk kunnen verminderen, was zeer bemoedigend. De prijs voor de belangrijkste grondstof, toluen, was echter bijzonder instabiel en bereikte ongekend hoge niveaus.

DSM Special Products slaagde er niet in om deze prijsstijging volledig door te berekenen aan zijn klanten, waardoor het bedrijfsresultaat negatief was.

Projecten

Eind 2006 werd VevoVitall[®] door de Europese overheid geregistreerd voor consumptie door biggen. Hierdoor kunnen nu ook biggenhouders profiteren van de voordelen van VevoVitall[®] op milieugebied (reductie van ammoniakuitstoot) en op het gebied van productiviteit. Voor DSM Special Products betekent dit dat een nieuw marktsegment wordt ontsloten, dat de groei van VevoVitall[®] verder zal ondersteunen.

DSM Special Products werkt zeer nauw samen met geselecteerde producenten van weekmakers om alternatieven te vinden voor hun weekmakers op basis van ftaalzuur, die door de regelgevende instanties steeds kritischer worden gevolgd. Benzoëzuur van DSM Special Products kan in veel gevallen een milieuvriendelijk en effectief alternatief zijn.

De locatie in Rotterdam blijft werken aan een nog efficiënter grondstof- en energiegebruik.

PHARMA

Het Pharma-cluster omvat de businessgroepen DSM Pharmaceutical Products en DSM Anti-Infectives. Onderdelen van de voormalige businessgroep DSM Fine Chemicals zijn geïntegreerd in DSM Pharmaceutical Products. 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.

<i>x € miljoen</i>	2006	2005
Netto-omzet*:		
- DSM Pharmaceutical Products	605	650
- DSM Anti-Infectives	362	338
	-----	-----
Totaal	967	988
Bedrijfsresultaat	65	41
Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen	146	143
Investerings en acquisities	146	60
Geïnvesteed vermogen ultimo jaar	1.302	1.356
Bedrijfsresultaat in % van het gemiddeld geïnvesteed vermogen	4,9	3,1
EDITDA in % van de netto-omzet	15,9	15,5
Onderzoek en ontwikkeling	57	57
Personeel ultimo jaar	4.731	4.500

* voor eliminatie van leveringen aan andere clusters binnen het concern

DSM Pharmaceutical Products

Hoogwaardige services aan de wereldwijde life science-industrie

- Goede ontwikkeling productpijplijn Pharma Chemicals
- Solide groei en resultaten bij *finished-dose* productieactiviteiten
- Percivia Per.C6[®] Development Center opgericht

DSM Pharmaceutical Products is een van 's werelds meest vooraanstaande dienstverleners op het gebied van hoogwaardige *custom manufacturing*-activiteiten voor klanten in de farmaceutische, biotech en agrochemische industrie wereldwijd. Onder de klanten – bediend vanuit vijf productielocaties in Noord-Amerika en Europa – bevinden zich zeventien van de twintig grootste farmaceutische bedrijven en de drie grootste agrochemische bedrijven, alsmede een groot aantal biotechondernemingen, *specialty*-bedrijven en virtuele ondernemingen overal ter wereld. De businessgroep bestaat uit vier activiteitengebieden.

DSM Pharma Chemicals is actief op het gebied van klantspecifieke chemische productie (*custom chemical manufacturing*) van complexe geregistreerde tussenproducten en werkzame bestanddelen voor farmaceutische producten. De businessunit levert op basis van een uitgebreide technologische *toolbox* productiediensten vanuit drie Europese fabrieken in Oostenrijk, Nederland en Italië.

DSM Biologics is een leidende leverancier van productietechnologie en diensten voor de biofarmaceutische industrie. DSM Biologics beschikt over de exclusieve rechten, samen met Crucell N.V., voor het licentiëren van de zeer productieve Per.C6[®] humane cellijn als

productieplatform voor recombinante eiwitten en monoklonale antistoffen. DSM Biologics beschikt over een door de FDA (de Amerikaanse voedsel- en medicijnenautoriteit) goedgekeurde fabriek in Groningen.

DSM Pharmaceuticals, Inc. levert hoogwaardige diensten op het gebied van de vervaardiging van eindproducten voor de farmaceutische industrie en de biotech-industrie. In een fabriek in Greenville, North Carolina (VS) vervaardigt het bedrijf steriele *injectables* (vloeibaar en gevriesdroogd), *solid dose*-producten (tabletten en capsules), *semi-solid*-producten (crèmes, zalven) en vloeibare producten voor industriële afnemers overal ter wereld.

DSM Exclusive Synthesis / Intermediates, voorheen onderdeel van de inmiddels ontbonden businessgroep DSM Fine Chemicals, 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 twee productielocaties in Europa (Oostenrijk en Nederland).

Strategie

DSM Pharmaceutical Products voorziet in de behoeften van de farmaceutische industrie 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 werden ondersteund door een significante stijging van de resultaten van DSM Pharma Chemicals. Deze businessunit liet sterke financiële resultaten zien dankzij verdere uitbreiding met nieuwe activiteiten en de groei van bestaande ontwikkelingsprojecten en commerciële producten. Met de verkoop van de productielocatie South Haven in Michigan (VS) verminderde de businessgroep de omvang van zijn activiteiten op het gebied van generieke actieve ingrediënten met lage marges. De farmaceutische activiteiten in Linz (Oostenrijk) profiteerden van uitbreiding van het aantal orders en van kostenverlagende maatregelen.

Het onderdeel ResCom[®], een gespecialiseerd onderdeel binnen DSM Pharma Chemicals, is de koploper in zijn sector als leverancier van tussenproducten en werkzame bestanddelen voor geneesmiddelen die in een vroege fase van klinische ontwikkeling verkeren. Om de pijplijn met projecten van de businessgroep verder uit te breiden werd geïnvesteerd in capaciteitsuitbreiding van de fabriek in Linz (Oostenrijk) voor producten in een later ontwikkelingsstadium. Dit moet leiden tot een regelmatige stroom projecten vanuit ResCom[®].

DSM Pharmaceuticals, Inc. zag zijn winst stijgen ten opzichte van 2005, vooral als gevolg van een sterkere productportfolio en de implementatie van efficiencyverhogende maatregelen in de bedrijfsvoering voor *solid-dose* productieservices. De vraag naar bestaande *solid-dose* producten nam met name toe als gevolg van een aantal nieuwe projecten voor bestaande klanten. De services op het gebied van steriele productie bleven profiteren van de vraag naar bestaande biologische producten en een aantal nieuwe projecten, waarbij voor 2007 veel nieuwe productintroducties gepland staan. In 2006 werden vanuit de fabriek in Greenville (VS) elf nieuwe producten geïntroduceerd, inclusief twee steriele biologische producten waarvoor de FDA afzag van het onderzoek dat normaal gesproken aan goedkeuring voorafgaat. Het aantal nieuwe aanvragen van

klanten lag boven het toch al hoge aantal in 2005, vooral door de introductie van webgebaseerde marketingprogramma's.

De uitbreiding op het gebied van steriele productie bleef op schema; de *suite* voor de productie van materialen voor klinische tests (*clinical trial materials*, CTM) kwam gereed en was in het vierde kwartaal klaar voor bedrijf, terwijl de bouw van de voor 2007 geplande productiesuite voor cytotoxica op schema ligt. Met deze uitbreidingen zal DSM Pharmaceuticals, Inc. kunnen voldoen aan de verwachte vraag naar services op het gebied van steriele productie, die samenhangt met het grote aantal biologische producten in de pijplijn.

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 het opzetten van het Percivia Per.C6[®] Development Center samen met joint venture-partner Crucell N.V. De omzet daalde ten opzichte van 2005, vooral door de capaciteitsinkrimping als gevolg van de sluiting van de locatie Montreal (Canada), maar dankzij de lagere vaste kosten konden de verliezen worden beperkt. Het aantal nieuwe productieprojecten nam toe ten opzichte van 2005, en dit zal naar verwachting in 2007 een positief effect hebben op de financiële resultaten.

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 aanpassing van de activiteiten en rendementsverbetering. De fabriek voor werkzame bestanddelen van geneesmiddelen in South Haven (VS) werd met succes verkocht aan Albemarle. De fabriek van DSM Biologics in Montreal werd gesloten.

De uit 2003 daterende verkoopovereenkomst tussen DSM en Roche, op basis waarvan DSM de voorkeursleverancier werd van Roche op het gebied van farma-producten en die voor DSM een extra omzet van ruim €100 miljoen over een periode van vier jaar inhield, loopt in 2007 af.

DSM Anti-Infectives

Substantiële kostenverlagingen doorgevoerd

- Overaanbod blijft
- Nieuwe fabriek voor amoxicilline in India
- Begin gemaakt met *strategic review*

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 actieve ingrediënten als kaliumclavulanaat en nystatine.

Strategie

DSM Anti-Infectives streeft ernaar zijn wereldwijde leiderschapsposities te handhaven door middel van technologische innovatie, nauwe samenwerking met klanten en *operational excellence*, en streeft daarnaast naar verbetering van zijn totale rendement. De businessgroep is een grote speler op het gebied van penicilline G, tussenproducten, zijketens en de daaraan gerelateerde actieve bestanddelen. Deze producten worden

gebruikt om bacteriële of schimmelinfecties tegen te gaan. DSM Anti-Infectives heeft fabrieken in Egypte, China, India, Mexico, Zweden, Spanje, Italië en Nederland.

Gang van zaken

De vraaggroei op de wereldmarkt voor penicilline-equivalenten bedroeg in 2006 ongeveer 4%. Hoewel een aantal kleinere producenten zich terugtrokken of hun fabrieken op andere producten overschakelden, bleef de overcapaciteit bestaan. In sommige specifieke product-marktcombinaties leidde dit tot historisch lage verkoopprijzen, maar in andere herstelden de prijzen zich. In 2006 vertaalde de zwakke dollar zich in druk op de omzet; de stijgende energie- en grondstofprijzen konden niet geheel worden doorberekend.

De drastische maatregelen die in 2004 waren aangekondigd ter verbetering van het bedrijfsresultaat bleken effect te sorteren. Hierdoor boekte de businessgroep in 2006 een substantieel beter bedrijfsresultaat. Door de druk op de marges (die een gevolg was van de hogere energiekosten en lagere verkoopprijzen in sommige markten en de aanhoudend zwakke dollar ten opzichte van de euro) slaagde DAI er helaas nog niet in een positief resultaat te realiseren.

Projecten

In India werd een nieuwe fabriek voor amoxicilline opgestart. De fabriek is gebaseerd op door DAI zelf ontwikkelde enzymatische technologie. De opstart verliep goed en de fabriek bereikte al in december 2006 zijn ontwerpcapaciteit. DSM wacht op goedkeuring van de Chinese autoriteiten voor de voorgenomen joint venture met NCPC voor de productie van anti-infectiva en basisvitaminen.

In 2006 leverden de clavulaanzuuractiviteiten wederom een significante bijdrage aan het bedrijfsresultaat, hoewel minder dan in voorgaande jaren. In de fabriek in Zweden werden substantiële kostprijsverbeteringen gerealiseerd. In alle product-marktcombinaties lag de focus op *value-based pricing*-initiatieven ter ondersteuning van de superieure – zeer zuivere – kwaliteit van de PureActives™-producten en de daaraan gekoppelde voordelen voor de klanten van DAI. De R&D-activiteiten van DAI zijn gericht op kostenverlaging voor kernproducten en het exploiteren van DAI's technologie. De R&D-activiteiten in 2006 droegen ook bij aan de ontdekking en ontwikkeling van nieuwe generieke producten. Dit programma – dat *Growth Options* is genoemd – zal op de lange termijn nieuwe *off-patent*-producten genereren op basis van DAI's technologische kerncompetenties en zijn cGMP-gecertificeerde fabrieken over de hele wereld (cGMP staat voor *current Good Manufacturing Practices*). Deze nieuwe producten worden in nauwe samenwerking ontwikkeld, op basis van gesprekken met de huidige klanten in de *generics*-industrie. De sterke capaciteiten van DAI op het gebied van fermentatie worden door klanten erkend. DAI beschikt over geïntegreerde competenties voor stamontwikkeling en -verbetering, fermentatieontwikkeling, bioconversie en opwerking. Deze zullen de businessgroep het duurzame kostprijsvoordeel verschaffen dat nodig is om partner te kunnen zijn van zijn *generics*-klanten.

Gezien bovengenoemde ongunstige ontwikkelingen – hogere energiekosten, lagere prijzen en een aanhoudend zwakke dollar – zal DAI door middel van het lopende herstructureringsproject voortvarend blijven werken aan kostenverlaging, maar DSM heeft daarnaast ook besloten om alle strategische opties voor de businessgroep grondig te onderzoeken. Om strategische bewegingsruimte te creëren, verkreeg DAI de volledige zeggenschap over de Fersinsa joint venture in Mexico en een aantal kleinere joint ventures in China.

PERFORMANCE MATERIALS

Binnen het cluster Performance Materials zijn de businessgroepen DSM Engineering Plastics (inclusief de businessunit DSM Dyneema), DSM Resins en DSM Elastomers actief. 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 verfindustrie en de bouw.

<i>x € miljoen</i>	2006	2005
Netto-omzet *:		
- DSM Engineering Plastics (inclusief DSM Dyneema)	1.005	881
- DSM Resins	1.258	1.108
- DSM Elastomers	496	407
Totaal	2.759	2.459
Bedrijfsresultaat	329	305
Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen	429	410
Investerings en acquisities	126	667
Geïnvesteed vermogen ultimo jaar	1.697	1.707
Bedrijfsresultaat in % van het gemiddeld geïnvesteed vermogen	19,3	19,1
EDITDA in % van de netto-omzet	15,6	16,8
Onderzoek en ontwikkeling	107	94
Personeel ultimo jaar	4.664	4.441

* voor eliminatie van leveringen aan andere clusters binnen het concern

DSM Engineering Plastics

Leiderschap verder versterkt

- Sterke volumegroei
- Verscheidene nieuwe investeringen aangekondigd
- Gunstige kostenpositie gehandhaafd

DSM Engineering Plastics levert wereldwijd polyamiden (polyamide 6, polyamide 66, polyamide 46), polyesters (PBT, PET, TPE-E), polycarbonaat (PC en PC-blends), ultrahog-moleculair-polyetheen (UHMWPE) en extrudeerbare lijmharsen. Deze materialen vinden vooral hun weg in technische componenten voor de elektronica- en elektrotechnische industrie, de auto-industrie, de machinebouwsector en de verpakkingindustrie. Met een marktaandeel van zo'n 5% 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.

Strategie

DSM Engineering Plastics werkt aan verdere versterking van zijn leidende marktpositie in engineering plastics 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 kan de businessgroep zich steeds meer profileren als een waardevolle, oplossingsgerichte partner.

Gang van zaken

De markten voor technische kunststoffen bleven in 2006 groeien. De omzet steeg in alle regio's, voor alle belangrijke productlijnen en in alle relevante markten. De grondstofprijzen bleven stijgen en tegen het einde van het jaar werd het moeilijk om de verkoopprijzen te verhogen teneinde de marges overeind te houden. De businessgroep wist de in de afgelopen jaren opgebouwde gunstige kostenpositie te handhaven. De omzet van innovatieve producten ontwikkelde zich gunstig en hetzelfde gold voor de omzet van bestaande producten in nieuwe toepassingen. Sterke volumegroei en voortgaande kostenbeheersing waren de belangrijkste factoren die leidden tot het substantieel verbeterde bedrijfsresultaat.

Projecten

De uitgebreide compoundingfabriek in Jiangyin (China) werd in 2006 geopend. Om de snelle groei van de markt bij te houden worden verdere uitbreidingen voorbereid. De productiecapaciteit van de polyesterfabriek in Emmen werd opgevoerd. Bovendien werd besloten tot drie nieuwe investeringen. Een nieuwe fabriek voor Akulon[®] polyamide 6 in Jiangyin zal de verdere groei in de Aziatische markt voor flexibele verpakkingen ondersteunen. Door in Geleen een tweede fabriek voor Stanyl[®] polyamide 46 te bouwen zal de businessgroep de sterke vraaggroei kunnen bijhouden. Een tweede fabriek voor Stamylan[®] ultrahoog-moleculair-polyetheen in Geleen ondersteunt de sterke groei van Dyneema[®] vezels en stelt de businessgroep in staat zijn positie in andere markten te handhaven. De verantwoordelijkheid voor het beheer van de Stamylan[®]-activiteiten is in handen gelegd van de DSM Dyneema-organisatie. De drie nieuwe fabrieken zullen in de eerste helft van 2008 in bedrijf komen. Er werd een begin gemaakt met de engineering-werkzaamheden voor een nieuwe compoundingfabriek in India ter uitbreiding van de capaciteit.

DSM Dyneema

Uitbreiding in markten met hoge marges

- Sterke groei zet door
- Verdere uitbreiding productiecapaciteit
- Verschillende nieuwe marktintroducties

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 toegepast in snijbestendige handschoenen voor de metaalbewerkingindustrie en in 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 het Amerikaanse Greenville in de staat North Carolina. DSM Dyneema is tevens partner in een joint venture in Japan voor de vervaardiging van polyetheen met een hoge modulus (HMPE).

Tussen 1998 en 2006 verviervoudigde het verkoopvolume van Dyneema[®]. 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. Het grote belang dat gehecht wordt aan veiligheid, toenemend geweld op straat, de stijgende

behoefte binnen de scheepvaart aan lichte, gemakkelijk hanteerbare materialen, en de toegenomen vrije tijd en welvaart zijn daar voorbeelden van.

Strategie

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

Gang van zaken

DSM Dyneema beleefde in 2006 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. DSM Dyneema boekte een substantieel hoger bedrijfsresultaat dan in 2005.

Projecten

Twee vezelproductielijnen in Greenville (VS) kwamen in 2006 in bedrijf. In september maakte DSM bekend dat de productiecapaciteit voor Dyneema® in de Verenigde Staten wederom zal worden uitgebreid als antwoord op de aanhoudend hoge vraag. Met deze investering, waarmee een bedrag van enige tientallen miljoenen euro's is gemoeid, brengt de onderneming zijn totale aantal vezelproductielijnen op tien, waarvan vijf in Greenville. Alle projecten liggen op schema; de in september aangekondigde fabriek komt naar verwachting begin 2008 in bedrijf.

Tijdens de Volvo Ocean Race 2005-2006, een zeilrace rond de wereld, heeft de nieuwe Dyneema® SK78 vezel onder extreme omstandigheden zijn superieure prestaties bewezen. De nieuwe supersterke polyetheenvezel werd verwerkt in het lopend want van de twee topjachten – ABN AMRO ONE en Pirates of the Caribbean – die respectievelijk op de eerste en tweede plaats eindigden.

Voor het installeren van procesinstallaties op de diepzeebodem is een alternatief voor traditionele staaldraadkabels getest dat een aanzienlijk langere levensduur heeft en bovendien lichter en veiliger is. Gebleken is dat kabels van Dyneema® beter presteren dan staaldraadkabels wanneer ze worden gebruikt om zware apparatuur op extreme diepten van meer dan drie kilometer naar te laten.

In 2006 introduceerde DSM Dyneema twee nieuwe typen voor ballistische bescherming. Voor de bescherming van militaire en civiele voertuigen tegen de bedreigingen waaraan deze tegenwoordig bloot staan (inclusief geïmproviseerde explosieven en lichte machinegeweren) heeft DSM Dyneema het nieuwe harde ballistische composietmateriaal Dyneema® HB26 ontwikkeld.

Het nieuwe Dyneema® SB61 is het sterkste ballistische materiaal voor zachte kogelwerende kleding. Dyneema® SB61 heeft een ultrahoge energie-absorptie en daardoor significant verhoogde kogelwerende eigenschappen. Dit stelt fabrikanten van kogelwerende vesten in staat om hogere beschermingsniveaus te bereiken met een lichter vest.

DSM Resins

Focus op milieuvriendelijke coatings met toegevoegde waarde

- Innovatieprogramma's in volle gang
- Beeldschermcoatingactiviteiten verkocht
- Sluiting locatie Landskrona aangekondigd

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

DSM Coating Resins

De businessunit DSM Coating Resins ontwikkelt, vervaardigt en verkoopt harsen voor verfsystemen. De businessunit is een van 's werelds grootste producenten van poederverfharsen, met een marktaandeel van ongeveer 25%. Deze harsen worden gebruikt in industriële lakken voor bijvoorbeeld wasmachines, radiatoren, gevelbeplating, auto-onderdelen en fietsen. In Europa is DSM Coating Resins een vooraanstaand leverancier van vloeibare verfharsen. Deze producten worden voornamelijk gebruikt in decoratieve en industriële verven.

Strategie

DSM Coating Resins wil zijn positie als een van de marktleiders versterken, waarbij de nadruk ligt op innovatieve systemen met toegevoegde waarde en op milieuvriendelijke verfharsystemen. Daarnaast verwacht DSM Coating Resins een toenemende groei in opkomende landen, met name in China en Rusland.

Gang van zaken

De marktgroei was in alle regio's hoog. Stijgende grondstofprijzen zorgden op de korte termijn voor margedruk. Als gevolg van structurele overcapaciteit in de Europese markt voor vloeibare verfharsen bleven de resultaten onder druk staan. Om dit onderdeel van de activiteiten te revitaliseren zal de fabriek in Landskrona worden gesloten, zo maakte DSM Coating Resins in 2006 bekend.

Er werd goede vooruitgang geboekt met de ontwikkeling en marktintroductie van een verbeterde generatie alkydharsen op waterbasis. Er is in de markten voor decoratieve en industriële verven een toenemende vraag naar verf op waterbasis met dezelfde kwaliteiten als systemen op basis van organische oplosmiddelen. De productielocatie voor vloeibare verfharsen in Hoek van Holland onderging een omvangrijk en succesvol herstructureringsprogramma.

Met betrekking tot Azië heeft DSM Coating Resins met de acquisitie van Syntech in 2005 een succesvol platform voor groei in China gecreëerd.

Het totale bedrijfsresultaat van de businessunit DSM Coating Resins nam duidelijk toe ten opzichte van 2005.

DSM NeoResins

De businessunit DSM NeoResins is een vooraanstaand wereldwijd leverancier van innovatieve harsen op waterbasis die aansluiten op de behoeften van de verfindustrie, de lijmindustrie en de grafische sector. DSM NeoResins legt sterk de nadruk op hechte relaties met klanten als basis voor het ontwikkelen van nieuwe producten en technologieën die specifieke prestaties moeten leveren.

Strategie

De voornaamste focus van de businessunit ligt op innovatie en het benutten van groeikansen op het gebied van wateroplosbare systemen alsmede geografische groei in Noord-Amerika en Azië. De voor 2007 en 2010 aangekondigde Europese wetgeving op het gebied van vluchtige organische stoffen (VOC's) zal een positieve uitwerking hebben op de ontwikkelingen in de komende jaren. Om de groeiende markt te kunnen blijven bedienen is de businessunit van plan zijn productiecapaciteit in Europa uit te breiden.

Gang van zaken

DSM NeoResins boekte in 2006 sterke volumegroei in alle regio's dankzij de aanhoudende vraag in het decoratieve coatingsegment en het herstel in de industriële coatingsegmenten in Europa en Noord-Amerika ten opzichte van de zwakke vraagsituatie in 2005. Ook in het grafische segment was de groei sterk in alle regio's, vooral door het herstel van de vraag naar inkt en de aanhoudende groei in beeldvormingsproducten. De marges stonden onder druk als gevolg van de stijging van de grondstofprijzen en de prijsdruk in sommige activiteiten.

De businessunit presteerde qua omzetgroei en rendement aanzienlijk beter dan in 2005.

DSM Desotech

De businessunit DSM Desotech is een leidende producent van speciale UV-uithardbare coatings en harsen. DSM Desotech is de marktleider in coatings voor optische vezels en inkt en matrixharsen die worden gebruikt in optische glasvezelkabels. De businessunit is gedeeld leider in de markt voor stereolithografische harsen die met behulp van lasertechnologie worden uitgehard. Deze harsen worden gebruikt voor de productie van snelle prototypen voor uiteenlopende industrieën.

Strategie

De strategie van DSM Desotech is erop gericht marktleider te blijven in de markt voor optische vezels. Daarnaast streeft DSM Desotech naar omzet- en winstgroei door de inzet van zijn technologische kennis op het gebied van stereolithografie en door benutting van zijn formuleringsexpertise op het gebied van UV-uitharding om nieuwe toepassingen aan te boren.

Gang van zaken

De wereldmarkt voor optische vezels groeide in 2006 met ruim 40%. Als gevolg van prijsdruk in de gehele waardeketen was de waardestijging in de totale sector echter beperkt. Het grootste deel van de groei vond plaats in de Verenigde Staten. De activiteiten in Japan groeiden door de gestegen vraag vanuit het *Fiber-to-the-Home*-project van NTT (Nippon Telegraph and Telephone Corporation). De activiteiten in China groeiden enigszins dankzij de voortgaande investeringen in de telecomsector in dat land. De verkopen van stereolithografische harsen stegen in 2006 met ruim 7%. Er werd significante vooruitgang geboekt bij het bevorderen van het gebruik van stereolithografische composietmaterialen, met name in de Formule 1-sector.

De resultaten van DSM Desotech lieten een aanzienlijke verbetering zien ten opzichte van 2005, vooral door de sterke volumegroei in de markt voor optische vezels.

DSM Composite Resins

DSM Composite Resins is Europees marktleider op het gebied van onverzadigde polyesterharsen en beschikt over een eigen pan-Europese distributeur, Euroresins. Onverzadigde polyesterharsen worden toegepast in de productie van vezelversterkte kunststoffen en niet versterkte, gevulde producten in eindtoepassingen zoals de botenbouw, vrijetijdspullen, de bouwsector, de automobielenindustrie en bij de

vervaardiging van windturbinebladen. DSM Composite Resins is wereldmarktleider op het gebied van *sizings & binders*. Dit zijn onmisbare componenten die de productie van glasvezelversterkingen vergemakkelijken en de prestaties van deze versterkingen verhogen.

Strategie

De businessunit wil zijn leiderschap in Europa versterken door voorop te lopen in de ontwikkeling van composieten die een concurrerend alternatief zijn voor aluminium en staal. DSM Composite Resins legt de nadruk op kostenefficiëntie en innovatie en breidt tegelijkertijd zijn activiteiten wereldwijd uit, vooral in China, waarbij wordt ingezet op segmenten met een hoge toegevoegde waarde. Het bedrijfsonderdeel Sizings & Binders wordt wereldwijd gezien als een expert op zijn gebied, met een breed productaanbod dat is afgestemd op de glasvezelindustrie.

Gang van zaken

De markten groeiden sterk in 2006, met name de botenbouwsector en de *relining*-sector (relining is de renovatie van rioolbuizen door het aanbrengen van een bekleding aan de binnenkant). De grondstofprijzen bleven instabiel, met een sterke opwaartse tendens, waardoor de marges onder druk stonden. De businessunit kon de prijsstijgingen voor het grootste deel meteen doorberekenen aan de markt. De groei van de Sizings & Binders-activiteiten liep in de eerste helft van 2006 terug maar herstelde zich in de tweede helft op een normaal niveau. Het bedrijfsresultaat van DSM Composite Resins was stabiel ten opzichte van het recordjaar 2005.

Projecten

In 2006 deed DSM Composite Resins wederom substantiële investeringen in zijn productielocaties om proactief te voldoen aan de strengere regelgeving op het gebied van veiligheid en milieu. De businessunit wil zijn leiderschapspositie versterken door te investeren in duurzaamheid. Voor Sizings & Binders komt in 2007 een nieuwe productielocatie in bedrijf in China, dichtbij de grootste en snelst groeiende klanten van DSM Composite Resins. De businessunit zal verder investeren in innovatie, uitbreiding van productiecapaciteit en een betere geografische spreiding. Dat houdt onder meer in dat de eigen pan-Europese distributeur van de businessunit verder zal worden versterkt.

DSM Resins totaal

In de tweede helft van 2006 legde DSM Resins de laatste hand aan zijn nieuwe strategie, genaamd Flag 2010. Met deze strategie wil DSM Resins zijn prestaties op innovatiegebied versterken, zijn geografische spreiding versneld vergroten en zijn activiteiten beter afstemmen op de behoeften van klanten. In verband hiermee zullen de coatingactiviteiten van DSM Coating Resins en DSM NeoResins worden geïntegreerd in een nieuwe businessunit. Ook de poederverfactiviteiten worden in een nieuwe businessunit ondergebracht. Er werden in 2006 zes 'innovatieplatforms' opgezet, die elk gericht zijn op doorbraakoplossingen voor klanten.

DSM Elastomers

Marges sterk onder druk

- Evenwicht vraag en aanbod verzwakt
- Onderzoek prijsafspraken: geen tenlastelegging
- Verschillende nieuwe toepassingen in ontwikkeling

DSM Elastomers produceert synthetische rubbers (EPDM) en thermoplastische elastomeren (TPV's) die onder meer worden gebruikt in auto's, witgoedapparatuur, diverse industriële producten, bouwmaterialen en als toevoeging voor motorolie. De businessgroep behoort tot de wereldmarktleiders in EPDM-rubber met een jaarlijkse productiecapaciteit van 200.000 ton en een marktaandeel van 20%. In thermoplastisch rubber bezet de groep de tweede plaats op de wereldmarkt. DSM Elastomers heeft fabrieken in Geleen, Genk (België), Leominster (Verenigde Staten) en Triunfo (Brazilië).

Strategie

DSM Elastomers werkt aan de 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. Met betrekking tot TPV's breidt de businessgroep de productie van consumentenproducten uit.

Gang van zaken

In 2006 verzwakte het evenwicht tussen vraag en aanbod op de wereldmarkt voor EPDM. Er was een sterke vraag in Europa, China en Japan, maar in de rest van Azië en in Noord-Amerika zakte de vraag in. De grondstofprijzen stegen substantieel, voor het derde achtereenvolgende jaar. DSM Elastomers kon deze stijgingen in beperkte mate doorberekenen aan klanten. Ten gevolge hiervan daalden de marges. Het bedrijfsresultaat van de businessgroep was duidelijk lager dan 2005, als gevolg van de margedruk die ontstond door de sterk gestegen grondstofprijzen.

De eind 2002 door de Europese Commissie, het Amerikaanse Department of Justice en de Canadese mededingingsautoriteit ingestelde onderzoeken naar eventuele mededingingsbeperkende overeenkomsten en/of onderling afgestemde feitelijke gedragingen waarbij een aantal EPDM-producenten zouden zijn betrokken, inclusief DSM, werden medio 2006 afgerond zonder enige tenlastelegging tegen DSM of dochterondernemingen van DSM. In de Verenigde Staten en Canada lopen nog een aantal civiele rechtszaken.

Projecten

Er bestaat een toenemende belangstelling voor de ontwikkeling van sportvelden van kunstgras. Deze velden zijn het hele jaar door even goed bespeelbaar en maken het mogelijk om sportstadions niet alleen voor voetbalwedstrijden maar bijvoorbeeld ook voor popconcerten of andere doeleinden te gebruiken. DSM loopt voorop in dit nieuwe toepassingsgebied en heeft de materialen ontwikkeld die worden gebruikt in de eerste profvoetbalvelden van kunstgras.

DSM Elastomers ging door met de uitbreiding van de markt voor Sarlink® thermoplastisch rubber en daarvan afgeleide producten. Deze worden gebruikt in afdichtingsprofielen in auto's en in diverse consumentenproducten. Voor de olie-additievenmarkt werd met succes een nieuwe productlijn gecommercialiseerd. De betreffende producten worden toegepast in olie-additiefsamenstellingen met uitstekende roetdispergerende eigenschappen voor bijvoorbeeld vrachtauto's en personenauto's die op diesel rijden.

INDUSTRIAL CHEMICALS

De businessgroepen DSM Fibre Intermediates, DSM Melamine en DSM Agro vormen het cluster Industrial Chemicals. Zij produceren chemicaliën in grootschalige, kapitaalintensieve fabrieken. Een sterke klantenrelatie, vaak voor de langere termijn, een scherp kostenbewustzijn en zorgvuldige planning van capaciteitsuitbreidingen zijn wezenlijke karakteristieken voor deze businessgroepen, die met fabrieken in Nederland, Azië en de Verenigde Staten wereldwijd opereren. Ook DSM Energy behoort tot dit cluster.

Met caprolactam en melamine behoort DSM qua omzet en technologie tot de leidende ondernemingen in de wereld. Onze acrylonitril businessunit is een van de leidende spelers 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.

<i>x € miljoen</i>	2006	2005
Netto-omzet*:		
- DSM Fibre Intermediates (inclusief DSM Acrylonitrile)	1.429	1.243
- DSM Melamine	215	212
- DSM Agro	403	370
- DSM Energy	88	74
Totaal	2.135	1.899
Bedrijfsresultaat	196	165
Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen	269	246
Investeringen en acquisities	68	85
Geïnvesteerd vermogen ultimo jaar	745	728
Bedrijfsresultaat in % van het gemiddeld geïnvesteerd vermogen	26,6	23,5
EDITDA in % van de netto-omzet	14,4	14,6
Onderzoek en ontwikkeling	18	14
Personeel ultimo jaar	2.183	2.234

* voor eliminatie van leveringen aan andere clusters binnen het concern

DSM Fibre Intermediates

Uitbuiten van positie als mondiaal leider qua kosten en technologie

- Sterke vraag naar caprolactam
- DSM nu voornaamste leverancier in China
- Debottlenecking van acrylonitrilfabriek wordt afgerond in 2007

DSM Fibre Intermediates produceert caprolactam en acrylonitril, grondstoffen voor synthetische vezels en kunststoffen. Caprolactam is de grondstof voor nylon 6, ook wel polyamide 6 genoemd. Nylon 6 is een veelzijdig materiaal dat wordt gebruikt in sport- en vrijetijdskleding, militaire toepassingen, tapijten en autobanden. Het materiaal wordt steeds meer gebruikt als hoogwaardig constructiemateriaal in bijvoorbeeld de elektronica- en automobielenindustrie en tevens in verpakkingsmaterialen en voor medische toepassingen. Nylon 6 heeft de volwassen fase van zijn levenscyclus bereikt en ondervindt concurrentie van andere materialen, zoals nylon 66, polyester en polypropreen. DSM Fibre Intermediates heeft caprolactamfabrieken in Nederland, de Verenigde Staten en China met een totale capaciteit van ruim 600.000 ton per jaar.

Daarmee is de businessgroep de grootste *merchant*-producent ter wereld; het marktaandeel bedraagt 20%. Daarnaast produceert de groep 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 235.000 ton. Bovendien wordt per jaar zo'n 25.000 ton natriumcyanide geproduceerd dat wordt gebruikt in schoonmaakmiddelen en voor het synthetiseren van vitaminen. In de vrije Europese markt is DSM met een marktaandeel van circa 25% een belangrijke speler.

Strategie

Procestechnologische expertise, betrouwbaarheid en service zijn onderscheidende kenmerken van DSM Fibre Intermediates. De businessgroep wil 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. Dit is in lijn met de ontwikkeling van DSM Engineering Plastics in Europa, waar caprolactam steeds meer voor eigen gebruik wordt geproduceerd waardoor de concurrentiepositie van DSM in de nylon 6 waardeketen nog verder zal verbeteren. Voor acrylonitril wil de businessgroep zijn productieactiviteiten in Geleen versterken.

Gang van zaken

De wereldwijde vraag naar caprolactam groeide substantieel ten opzichte van 2005. De marges lagen gemiddeld op hetzelfde niveau als in 2005 doordat de hoge vraag DSM in staat stelde de hoge grondstofprijzen volledig door te berekenen. De prijzen van energiegerelateerde grondstoffen zoals ammoniak bleven instabiel en hoog vergeleken met de niveaus in het verleden. De door de Chinese regering ingestelde maandelijkse exportquota hadden een stabiliserende uitwerking op de textielindustrie en op het geheel van de nylon- en caprolactamactiviteiten. De vraag naar acrylonitril was vergelijkbaar met die van 2005. De aanhoudende stijging van de grondstofprijzen, met name voor propeen, kon worden opgevangen met hogere verkoopprijzen.

De businessgroep sloot het verslagjaar af met een aanzienlijk hoger bedrijfsresultaat dan in het voorgaande jaar.

Projecten

Door de capaciteit van de caprolactamfabriek in Nanjing (China) uit te breiden tot in totaal 140.000 ton per jaar op basis van DSM's HPO^{Plus}® technologie is DSM een van de leidende leveranciers geworden in de snelgroeïende Chinese markt. Er worden momenteel plannen gemaakt voor een verdere uitbreiding om deze marktgroei te ondersteunen. De capaciteitsuitbreiding van de acrylonitrilfabriek in Geleen met 24.000 ton per jaar komt in de loop van 2007 gereed.

DSM Melamine

Resultaten onder druk

- Nieuwe fabriek in Geleen produceerde op ontwerpcapaciteit
- Vervroegde terugtrekking uit AMEL joint venture
- Marges onder druk door overcapaciteit en hogere grondstofkosten

Melamine is een product voor gebruik 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. Laminaatvloeren vormen een van de snelstgroeiende toepassingen, vooral in China. Daarnaast wordt melamine gebruikt in autolakken, duurzaam kunststof serviesgoed en vlamvertragers. Met een aandeel van 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.

Strategie

DSM Melamine streeft naar verdere uitbouw van zijn leidende positie en naar rendementsverbetering. De markt groeit met gemiddeld 5-6% per jaar vanwege de toenemende schaarste aan hardhout. Er worden echter teveel nieuwe fabrieken gebouwd en de grondstofkosten zijn structureel gestegen. Een herstructurering van de melamine-industrie is onvermijdelijk. DSM zet samen met de klanten zijn inspanningen op het gebied van innovatie voort om de markt verder te laten groeien. Met zijn SLP (Shortened Liquid Phase)-technologie heeft DSM de mogelijkheden gecreëerd om de goedkoopst producerende fabriek ter wereld te realiseren.

Gang van zaken

In 2006 groeide de wereldmarkt met 5%. De groei concentreerde zich in China. De capaciteitsbenutting in de sector was echter laag als gevolg van een capaciteitsoverschot in China. De stijging van de kosten van grondstoffen en utilities kon nog niet worden doorberekend. De voornaamste negatieve factor voor DSM Melamine was de beschikbaarheid en prijs van aardgas. In Indonesië had de businessgroep tijdelijk te lijden van een beperking van de gasaanvoer en in Nederland was een scherpe prijsstijging de belangrijkste factor. De fabriek in Indonesië bereikte een nieuw productierecord, terwijl de nieuwe SLP-fabriek in Nederland zijn ontwerpcapaciteit bereikte. Vanaf augustus 2006 deelde DSM Melamine niet langer in de vaste kosten van de productie joint venture AMEL in de Verenigde Staten. Ondanks deze substantiële verbetering voor de rest van het jaar sloot DSM Melamine het verslagjaar af met een verlies. DSM en zijn beoogde partner besloten in 2006 om de bouw van een Chinese fabriek van wereldschaal uit te stellen.

Projecten

DSM ondersteunde de introductie van nieuwe harsen op basis van melamine in OSB-platen (*oriented strand board*) in de Verenigde Staten. In 2006 werden producten die met het SLP-proces waren vervaardigd voor het eerst verkocht als vlamvertragers, gebruikmakend van specifieke producteigenschappen.

DSM Agro

Een van de marktleiders in Europa

- Krappe marktsituatie
- Goede resultaten
- Ontvlechtigingsstudie afgerond

DSM Agro produceert ammoniak en meststoffen met een hoog stikstofgehalte voor de bemesting van grasland en akkerbouwgewassen. Leveringen geschieden hoofdzakelijk aan de agrarische groothandel. In Nederland is de businessgroep marktleider. In Duitsland, Frankrijk en België behoort DSM Agro tot de topleveranciers. Met KAS (kalkammonsalpeter) en ZA (zwavelzure ammoniak) is DSM Agro nummer twee in West-

Europa. De kunstmestfabrieken staan in Geleen en IJmuiden. DSM Agro heeft in Geleen twee ammoniakfabrieken van wereldschaal.

Strategie

DSM Agro's strategie is gericht op het genereren van kasmiddelen en op het behoud van zijn winstgevende positie in West-Europa. Bovendien draagt DSM Agro additioneel bij aan de DSM activiteiten op het gebied van industrial chemicals door de fabrieken op de locatie Geleen op betrouwbare wijze te voorzien van grond- en hulpstoffen tegen de laagst mogelijke kosten. DSM Agro levert deze grondstoffen (onder andere ammoniak, salpeterzuur en koolzuur) ook aan derden in Europa.

Gang van zaken

Het jaar 2005 kenmerkte zich door een tamelijk krappe markt met zeer goede rendementen. In 2006 kende de kunstmestmarkt een aarzelende start als gevolg van het koude weer in het eerste kwartaal. Slechte weersomstandigheden voor de landbouw resulteerden in een zwakke vraag in West-Europa, terwijl een aantal concurrenten zich in het eerste kwartaal gedwongen zag om hun ammoniakfabrieken tijdelijk stil te leggen vanwege de hoge gasprijzen. In het tweede kwartaal trok de vraag aan dankzij de verbetering van de weersomstandigheden. Als gevolg van de hoge gasprijzen en een gunstige verhouding tussen vraag en aanbod werden aan het eind van de eerste helft van 2006 gezonde kunstmestprijzen genoteerd. Dat bleef zo in het derde kwartaal, toen het seizoen begon met relatief hoge prijzen. In de tweede helft van het jaar zakte de markt vroeg in doordat een nieuwe periode van slechte weersomstandigheden in combinatie met hoge graanprijzen ertoe leidde dat de vraag achterbleef. Het totale resultaat van DSM Agro was goed, hoewel de businessgroep de resultaten van 2005 niet geheel kon evenaren.

Projecten

DSM is voornemens zijn agro-activiteiten te verkopen. Als voorbereiding daarop werden de activiteiten in de loop van 2006 ontvlochten van de rest van de organisatie.

DSM Energy

Wederom succesvolle exploratie

DSM Energy neemt deel aan de opsporing en winning van aardolie en aardgas op het Nederlandse deel van het Continentale Plat. De businessgroep is ook betrokken bij het transport van olie en gas via eigen pijpleidingen. DSM heeft doorgaans een belang tot 25% in olie- en gas joint ventures in de vorm van een niet-operationele deelneming. Aan het einde van het verslagjaar had de businessgroep een belang in negentien producerende olie- en gasvelden en nam zij deel aan de ontwikkeling van twee gasvelden. Al deze velden maken deel uit van vijftien winningsvergunningen.

Strategie

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

De totale productie van de businessgroep bedroeg 2,0 miljoen vaten olie-equivalent en lag daarmee op hetzelfde niveau als in 2005. De verwachte terugloop van de productie in de komende jaren is een gevolg van het feit dat de meeste velden in de portfolio volwassen zijn en steeds minder produceren door de afnemende reservoirdruk en de

toenemende waterproductie. Het Q1-B veld, dat in 2003 was opgestart, nam circa 50% van de totale productie van de businessgroep voor zijn rekening. De resterende reserves aan het eind van het jaar bedroegen ongeveer 10 miljoen vaten olie-equivalent, waarvan 7 miljoen in de producerende velden.

In 2006 werd een exploratieboring uitgevoerd in offshore blok G14 als vervolg op de recente ontdekking van gasvoorkomens. Helaas werd geen gas aangeboord. Er werd goedkeuring verkregen voor een tweede exploratieboring in blok Q1. Op dit moment lopen er twee ontwikkelingsprojecten, een in de winningsvergunning voor de A/B-blokken en een in blok G14. Voor beide wordt de eerste gasproductie eind 2007 of begin 2008 verwacht.

Als gevolg van de gelijkgebleven productie en de hogere olieprijs steeg het bedrijfsresultaat van de businessgroep ten opzichte van 2005. Het jaargemiddelde van de prijs voor Brent-olie bedroeg USD 65 per vat in 2006, tegenover USD 54 per vat in 2005.

OTHER ACTIVITIES

'Other activities' omvat verschillende activiteiten en bedrijven die niet in de vier bedrijfscluster zijn ondergebracht. 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 af te stoten of te reduceren niet-kernactiviteiten. Door de aard van deze activiteiten kunnen hun resultaten fluctueren en zal hun bedrijfsresultaat doorgaans negatief zijn.

<i>x € miljoen</i>	2006	2005
Netto-omzet*	422	376
Bedrijfsresultaat	(69)	(53)
Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen	(33)	(8)
Investerings en acquisities	48	38
Personeel ultimo jaar	2.728	2.919

* voor eliminatie interne leveringen aan andere clusters

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 *Vision 2010* op pagina 11. De structurele toename van de innovatie-inspanningen in de *Emerging Business Areas* leidde in 2006 tot een stijging van de kosten met €18 miljoen, hetgeen het bedrijfsresultaat van 'Other activities' negatief beïnvloedde.

DSM Venturing

DSM Venturing neemt deel in externe startende bedrijven en is voortdurend op zoek naar mogelijkheden om te investeren in innovatieve activiteiten of technologieën op het gebied van voeding en hoogwaardige materialen. Voor meer informatie zie pagina 13.

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. Zie ook pagina 13.

Noordgastransport

Noordgastransport (NGT) transporteert gas dat offshore wordt geproduceerd door een pijpleidingsysteem van velden in de Noordzee naar Uithuizen in Noord-Nederland. 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 technisch advies en technologie, een kenniscentrum voor energie en hulpstoffen, de levering van utilities, services op het gebied van personeelsbeheer en het management van de Geleense Chemelot-locatie. Het

Copernicus-project, dat was opgezet om de concurrentiekracht van de locatie Geleen fors te verhogen door de kosten te verlagen, besparingen te realiseren in de productieprocessen en bepaalde activiteiten uit te besteden, werd in 2006 afgerond. De besparingen die met Copernicus werden beoogd, zijnde €50 miljoen op jaarbasis, werden gerealiseerd.

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 concernoverheads 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 een €15 miljoen lager resultaat in 2006 als gevolg van een aantal schadegevallen.

ASSOCIATES

Methanor VoF (30% DSM), producent van methanol, werd in 2005/2006 gefaseerd afgebouwd omdat de torenhoge olie- en gasprijzen niet konden worden vertaald in verhoogde methanolprijzen op de wereldmarkt. In 2005 werd een van de twee productielijnen uit bedrijf genomen. De tweede volgde in 2006. DSM verkocht vervolgens zijn belang in deze activiteit.

Heerlen, 12 februari 2007

De Raad van Bestuur

Peter Elverding, voorzitter
Jan Zuidam, plaatsvervangend voorzitter
Rolf-Dieter Schwalb, CFO
Feike Sijbesma
Nico Gerardu

BERICHT 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 jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 29 maart 2006 benoemde per die datum de heer Tom de Swaan tot lid van de Raad van Commissarissen. De heer Cees van Woudenberg was volgens rooster aftredend. Hij werd door de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 29 maart 2006 herbenoemd.

Op 1 april 2006 trad de heer Henk van Dalen af als lid van de Raad van Bestuur en CFO. De hierdoor ontstane vacature werd vervuld door de benoeming door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 19 oktober 2006 van de heer Rolf-Dieter Schwalb tot lid van de Raad van Bestuur, voor een periode van vier jaar en per diezelfde datum. Gedurende de periode van 1 april 2006 tot 19 oktober 2006 vervulde de heer Arnold Gratama van Andel de rol van CFO. De Raad van Commissarissen spreekt zijn waardering uit voor de heer Gratama van Andel's bereidheid zijn pensioen uit te stellen en de rol van CFO op zich te nemen gedurende deze interim-periode.

Op 1 april 2006 trad de heer Goppelsroeder om persoonlijke redenen terug als lid van de Raad van Bestuur. De hierdoor ontstane vacature werd vervuld door de benoeming, door de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 29 maart 2006, van de heer Nico Gerardu, voor een periode van vier jaar, per 1 april 2006.

De Raad van Commissarissen stemde in met het besluit van de heer Peter Elverding om per 1 mei 2007 terug te treden en benoemde de heer Feike Sijbesma tot diens opvolger als Voorzitter van de Raad van Bestuur. De Raad maakt van deze gelegenheid gebruik om nu reeds zijn grote waardering uit te spreken voor al datgene wat de heer Elverding voor de onderneming heeft betekend in de vele jaren dat hij voor DSM werkzaam is geweest en wenst de heer Feike Sijbesma alle succes in zijn nieuwe rol. Om te voorzien in de opvolging van de heer Sijbesma als lid van de Raad van Bestuur besloot de Raad om de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 28 maart 2007 het voorstel te doen de heer Stephan Tanda te benoemen.

De Raad van Commissarissen gaf zijn goedkeuring aan de verdeling van verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur per 1 april 2006 inclusief de tijdelijke herverdeling van de taken van de heer Henk van Dalen.

De Raad van Commissarissen vergaderde in het verslagjaar zesmaal met de Raad van Bestuur. Elk van deze vergaderingen werd voorafgegaan door een besloten vergadering van de Raad van Commissarissen. 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 2006 werden de vergaderingen van de Raad van Commissarissen bijgewoond door vrijwel alle leden. Een van de vergaderingen werd in Waalwijk gehouden; de Raad van Commissarissen bezocht bij deze gelegenheid de locatie van DSM NeoResins in deze plaats.

De samenstelling van de Audit-commissie veranderde in 2006 niet. De Audit-commissie, bestaande uit de heren Henk Bodt (voorzitter), Okko Müller en Cor Herkströter,

vergaderde in 2006 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 hun oordeel over DSM's systemen op het gebied van onder meer *internal control* en ICT besproken.

Tijdens de vergadering in juni werden de werkzaamheden van de externe accountant in de jaren 2003 tot en met 2005 besproken. De commissie besloot de samenwerking met Ernst & Young Accountants als externe accountant voort te zetten en gaf zijn goedkeuring aan een nieuwe verbintenis. De commissie besprak verder het werk van de afdeling Corporate Operational Audit en gaf zijn goedkeuring aan het auditplan van de afdeling. 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. De commissie besprak onderwerpen die betrekking hadden op een programma voor de inkoop van eigen aandelen, een extra beloning voor langetermijnaandeelhouders en een regeling voor herbelegging van dividend. De belangrijkste onderwerpen die besproken werden tijdens de vergadering in december waren de eventuele voorzieningen en *impairments* voor 2006, een tussentijds verslag van de externe accountant en het Corporate Operational Audit plan voor 2007. De commissie verzocht de externe accountant om elk jaar de berekening van de bonussen voor de Raad van Bestuur te controleren, ten behoeve van de verklaring dat deze berekening in overeenstemming is met de vastgestelde procedures.

Ook 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 68.

De commissie sprak uitvoerig over de werving van een nieuwe CFO en was persoonlijk betrokken bij de selectie. De commissie besprak ook de opvolging van de heer Peter Elverding, en tevens de daaruit voortvloeiende opvolging van de heer Feike Sijbesma, en nam deel aan het selectieproces dat leidde tot het voorstel om de heer Stephan Tanda te benoemen tot lid van de Raad van Bestuur. Bij al deze benoemingszaken formuleerde de commissie een voorstel ten behoeve van de voltallige Raad van Commissarissen.

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. Bij deze besprekingen werd ook een overzicht gegeven van het Management Development-proces van DSM. 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 en dat is gericht op versnelde winstgevende en innovatieve groei van de *specialties*-portfolio van DSM. De Raad besprak de *Annual Strategic Review*, die voornamelijk werd gebruikt voor de implementatie van het *Vision 2010*-programma om ervoor te zorgen dat de gestelde doelen in de organisatie werden verankerd. De *Annual Strategic Review* behelsde onder meer een overzicht van de voornaamste risico's van de onderneming en een beoordeling daarvan door de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen

besprak tevens de organisatorische afstemming op *Vision 2010*, inclusief het organiseren en managen van innovatie. De Raad van Commissarissen hield besprekingen met de Raad van Bestuur over de strategie van de onderneming en eventuele toekomstige acquisities die in deze strategie zouden passen, waarbij een van de doelstellingen de versterking van de clusters Performance Materials en Nutrition betrof. De Raad gaf zijn goedkeuring aan de beëindiging van de activiteiten van Holland Sweetener Company en daarmee aan de beëindiging van de aspartaamproductie.

De Raad besprak en verleende zijn goedkeuring aan het Investerings- en Financieringsplan 2006. De Raad gaf separaat zijn goedkeuring aan enige grote investeringen. Deze betroffen de bouw van een tweede fabriek voor Stanyl[®] en een tweede fabriek voor ultrahoogmoleculair polyetheen (de grondstof voor Dyneema[®]-producten) op de locatie Geleen, de bouw van extra capaciteit voor de productie van Dyneema[®]-vezels op de locatie Greenville (North Carolina, VS) en de bouw van een *greenfield* polymerisatiefabriek voor Akulon[®] polyamide 6 in Jiangyin (China). De Raad van Commissarissen stemde in met de uitvoering van het *debottlenecking*-project voor de acrylonitrilfabriek op de locatie Geleen.

De Raad gaf zijn goedkeuring aan de vervanging van de bestaande €400 miljoen *stand-by* kredietfaciliteit die in 2008 afloopt.

De Raad van Commissarissen stemde in met een vervolgens aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (maart 2006) voor te leggen voorstel tot wijziging van de Statuten. Het voorstel had betrekking op de dematerialisatie van aandelen, de goedkeuring van belangrijke beslissingen van de Raad van Bestuur door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, een vrijwaring voor leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen en enkele kleine technische wijzigingen.

De Raad gaf zijn goedkeuring aan het uit te keren interimdividend voor 2006 en aan het voorstel aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders betreffende het over 2006 uit te keren slotdividend.

De Raad stemde ermee in het loyaliteitsdividendconcept bekend te maken aan de markt en het ter goedkeuring voor te leggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 28 maart 2007. Bovendien stemde de Raad van Commissarissen ermee in een regeling voor herbelegging van dividend (*dividend reinvestment plan* oftewel DRIP) aan te bieden aan de aandeelhouders.

De Raad van Commissarissen gaf zijn goedkeuring aan een programma voor de inkoop van eigen aandelen voor een bedrag van €750 miljoen, uit te voeren in 2006 en 2007.

Evenals in voorgaande jaren liet de Raad zich door het management van een aantal DSM-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 2006 besproken. Het verslag van de Raad van Bestuur en de jaarrekening over 2006 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 13 februari 2007. De jaarrekening is door Ernst & Young gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien. Deze verklaring is te vinden op pagina 142 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 Algemene Vergadering van Aandeelhouders en stelt voor deze vast te stellen en décharge te verlenen aan de Raad van Bestuur en aan de Raad van Commissarissen. De winstbestemming, waaraan de Raad van Commissarissen zijn goedkeuring heeft gehecht, is te vinden op pagina 143 van dit verslag.

De Raad van Commissarissen is verheugd over de goede resultaten die zijn bereikt en spreekt zijn respect en waardering uit voor al het goede werk dat is verricht door de medewerkers en de Raad van Bestuur van het concern. De Raad is hen dankbaar voor hun inspanningen.

Heerlen, 13 februari 2007

De Raad van Commissarissen

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

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 N.V. en Voorzitter van het Comité van Directeuren van de Koninklijke/Shell Groep.

Nationaliteit: Nederlandse.

Commissariaten/nevenfuncties: voorzitter Raad van Commissarissen ING Groep, voorzitter Raad van Commissarissen 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 Philips Electronics N.V.

Nationaliteit: Nederlandse.

Commissariaten/nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen ASM Lithography N.V., Neopost SA en Delft Instruments N.V.

P. HOCHULI (1947, m)

Eerste benoeming: 2005. Einde huidige termijn: 2009

Functie: Voorzitter Raad van Bestuur Devgen N.V., voorzitter Executive Committee en lid Raad van Bestuur Unibioscreen S.A. en lid Raad van Bestuur Oncomethylome S.A.
Nationaliteit: Zwitserse.
Commissariaten/nevenfuncties: Venture Partner Polytechnos Venture-Partners GmbH.

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 N.V., Philips Electronics N.V. en Moody's Investor Services, lid Raad van Bestuur Vredespaleis te Den Haag.

DR. O.H.O. MÜLLER (1936, m)

Eerste benoeming: 1994. Einde huidige termijn: 2007.

Functie: gepensioneerd; laatste functie: lid Raad van Bestuur Unilever N.V. en Unilever PLC.

Nationaliteit: Duitse.

Commissariaten/nevenfuncties: Geen.

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. (Brazilië), Suzano Petroquimica S.A. (Brazilië), RBS-Media Group (Brazilië), Cyrela Brazil Realty S.A. (Brazilië), Hospital Albert Einstein (Brazilië) en lid Raad van Bestuur Ibero-America Association, Hamburg (Duitsland).

MR. C. VAN WOUDEMBERG (1948, m)

Eerste benoeming: 1998. Einde huidige termijn: 2010.

Functie: lid Executive Committee Air France.

Nationaliteit: Nederlandse.

Commissariaten/nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen Transavia CV, Koninklijke Grolsch N.V., Mercurius Group Wormerveer B.V. en Coöperatieve Vereniging Verenigde Bloemenveiling Aalsmeer B.A., lid Dagelijks Bestuur Vereniging VNO-NCW, voorzitter Nederlandse werkgeversorganisatie AWWN.

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 en Zurich Insurance Company, lid Raad van Commissarissen Buhrmann N.V., genomineerd als lid Raad van Commissarissen Koninklijke Ahold N.V.

Raad van Bestuur

MR. P.A.F.W. ELVERDING (1948, m), VOORZITTER

Functie: sinds juli 1999 voorzitter Raad van Bestuur DSM, sinds oktober 1995 lid Raad van Bestuur (terugtreidend per 1 mei 2007).

Nationaliteit: Nederlandse.

Commissariaten/nevenfuncties: vice-voorzitter Raad van Commissarissen De Nederlandsche Bank N.V., lid Raad van Commissarissen Océ N.V., voorzitter Raad van Toezicht Universiteit Maastricht en lid Raad van Toezicht Transnationale Universiteit Limburg.

e-mail: peter.elverding@dsm.com

IR. J. ZUIDAM (1948, m), PLAATSVERVANGEND 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 N.V., vice-voorzitter Vereniging van de Nederlandse Chemische Industrie (VNCI), voorzitter Raad van Toezicht ORBIS medisch en zorgconcern, lid Nederlandse Academie voor Technologie en Innovatie, lid Raad van Toezicht Bonnefanten Museum Maastricht, voorzitter Technologicommissie VNO/NCW, lid Raad van Advies SenterNovem.

e-mail: jan.zuidam@dsm.com

DRS. F. SIJBESMA (1959, m)

Functie: sinds juli 2000 lid Raad van Bestuur DSM (benoemd tot Voorzitter per 1 mei 2007).

Nationaliteit: Nederlandse.

Commissariaten/nevenfuncties: lid algemeen bestuur Cefic (Europese branche-organisatie voor de chemische industrie), lid algemeen bestuur EuropaBio (de Europese Associatie voor de Biotechnologische Industrie) en BIO (Biotechnology Industry Organization, Verenigde Staten), lid algemeen bestuur Wageningen Centre for Food Sciences, lid Raad van Toezicht Universiteit Utrecht en Raad van Toezicht Nationaal Regie Orgaan Genomics.

e-mail: feike.sijbesma@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 Voest Alpine Polynorm N.V. en Holland Colours N.V.

e-mail: nicolaas.gerardu@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

Overige topfunctionarissen (per 31 december 2006)

Directeuren van businessgroepen

DSM Nutritional Products Human Nutrition & Health	Mauricio Adade (1963)
DSM Nutritional Products Animal Nutrition & Health	Jos Schneiders (1951)
DSM Food Specialties	Alexander Wessels (1964)
DSM Pharmaceutical Products	Leendert Staal (1953)
DSM Anti-Infectives	Gerard de Reuver (1956)
DSM Engineering Plastics	Jos Goessens (1951)
DSM Resins	Ben van Kooten (1951)
DSM Elastomers	Bob Hartmayer (1952)
DSM Fibre Intermediates	Edward Sheu (1953)
DSM Melamine	Anton Robek (1959)
DSM Agro	Renso Zwiers (1955)
DSM Energy	Frank Choufoer (1951)
DSM Other Businesses	Henk Numan (1949)

Directeuren van concernstafafdelingen en -services

Corporate Secretariat	Paul Fuchs (1946)
Control & Accounting	Loek Radix (1956)
Human Resources	Ben van Dijk (1951)
Planning & Development	Hein Schreuder (1951)
DSM Innovation Center	Rob van Leen (1957)
Safety, Health, Environment & Manufacturing	John Prooi (1946)
DSM Nederland B.V.	Frans Pistorius (1948)
ICT	Jo van den Hanenberg (1947)
Marketing & Communications	Jan Paul de Vries (1958)
DSM China	Stefan Sommer (1957)
Sourcing	Ton Trommelen (1950)
Legal Affairs	Pieter de Haan (1954)
Operational Audit	Roelof Mulder (1946)
Strategic Projects	Hans van Suijdam (1950)
DSM Manufacturing Center	Jo Scholz (1947)

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 Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 6 april 2005. Het tweede deel bevat gegevens over de ontvangen honorering in 2006.

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 Nederlandse concerns:

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

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

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 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 en de vrije 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 vrije kasstroom 9% van het basissalaris 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
- Vrije 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 volgt²:

EBITDA voor bijzondere posten – belastingen hierover – economische afschrijving (1%)

totale activa (incl. werkkapitaal)

De CFROI is gericht op waarderealiserende en waardevermindering 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 vrije kasstroom. Deze kunnen worden afgeleid uit de jaarrekening en worden als volgt gedefinieerd:

- Bedrijfsresultaat: EBIT voor bijzondere posten
- Vrije kasstroom: de middelen uit bedrijfsactiviteiten minus investeringen (zoals in het kasstroomoverzicht aangegeven) en minus het gemiddelde dividend dat in de drie voorgaande jaren is uitgekeerd

DSM is van mening dat de combinatie van CFROI (waarderealiserende en -creatie), bedrijfsresultaat en vrije kasstroom een getrouwe afspiegeling vormt van de financiële resultaten van DSM. 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 waardevermindering 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 dollarkoerseffecten. 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 toekenningschema.

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.

² EBITDA voor bijzondere posten is gedefinieerd als EBIT voor bijzondere posten plus afschrijvingen, zoals vermeld in de winst-en-verliesrekening. De belastingen hierover zijn gedefinieerd als de totale belastingdruk minus het effect van 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. Totale activa is gedefinieerd als de historische kostprijs van de immateriële activa en materiële vaste activa plus het gemiddelde bedrijfskapitaal op jaarbasis.

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 Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarop de jaarrekening van DSM wordt vastgesteld. De uitoefenprijs is gelijk aan de openingskoers van het aandeel aan de Amsterdam Stock Exchange op de datum van toekenning.

TSR als prestatie maatstaf

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

Voor 2006 bestaat de referentiegroep waarvan de prestaties worden vergeleken met die van DSM uit de volgende concerns:

Akzo Nobel	EMS Chemie Holding
BASF	ICI
CIBA Specialty Chemicals	Lanxess
Clariant	Lonza Group
Danisco/Genencor	Novozymes
Degussa ³	Rhodia
	Solvay

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 (volgens 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.

³ Degussa zal worden verwijderd uit de referentiegroep vanwege het feit dat de onderneming niet langer beursgenoteerd is.

De volgende tabel geeft een overzicht van de toekenningsvoorwaarden.

Verskil tussen DSM's prestaties en die van de referentiegroep in %-punten	Percentage prestatiegebonden aandelenopties dat uitoefenbaar wordt en percentage toegekende aandelen
> 20	100
> 10 en < 20	75
> -10 en < 10 (doelstelling)	50
> -20 en < -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 voor de executives die in Limburg werkzaam zijn.

Vanwege veranderingen in de wetgeving met betrekking tot het prepensioen zijn de pensioenregelingen van PDN per 1 januari 2006 aangepast. Aangezien de leden van de Raad van Bestuur deelnemen aan de pensioenregelingen van PDN, gelden deze veranderingen ook voor de Raad van Bestuur.

Voor de leden van de Raad van Bestuur die geboren zijn voor 1 januari 1950 (Peter Elverding en Jan Zuidam) kunnen de oude pensioenregelingen worden voortgezet. Voor de andere leden van de Raad is dit niet mogelijk. Voor Feike Sijbesma geldt een overgangsregeling waardoor het mogelijk blijft om vóór de leeftijd van 65 is bereikt met pensioen te gaan.

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 herbenoeming van nieuw benoemde leden.

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 voor 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 van de Raad van Commissarissen 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 2006

Het beloningspakket voor de leden van de Raad van Bestuur wordt jaarlijks herzien. Uit concurrentieoverwegingen is het pakket voor 2006 herzien op basis van een vergelijking met de referentiegroep voor de Nederlandse arbeidsmarkt. De uitkomsten staan vermeld in onderstaande tabel. De gegevens betreffen de beloningsniveaus per juli 2006. Alle bedragen zijn in euro's.

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 het Black-Scholes model.

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

Vergelijking met referentiegroep Nederlandse markt 2006.

Voorzitter Raad van Bestuur	DSM (01.07.2006)	Mediaan referentiegroep
Basissalaris	€660.000	€750.000
Bonus bij verwezenlijking van alle doelstellingen (%)	60%	65%
Totale vergoedingen in contanten bij verwezenlijking van alle doelstellingen	€1.056.000	€1.237.500
Waarde <i>stock incentive</i> op jaarbasis (%)	41%	65%
Totaal directe vergoedingen	€1.326.600	€1.725.000

Overige leden Raad van Bestuur	DSM (01.07.2006)	Mediaan referentiegroep
Basissalaris	€482.000	€475.000
Bonus bij verwezenlijking van alle doelstellingen (%)	60%	60%
Totale vergoedingen in contanten bij verwezenlijking van alle doelstellingen	€771.200	€760.000
Waarde <i>stock incentive</i> op jaarbasis (%)	45%	60%
Totaal directe vergoedingen	€988.100	€1.045.000

Basissalaris in 2006

De Raad van Commissarissen heeft onderzocht of de omstandigheden een aanpassing van de niveaus van het basissalarissen rechtvaardigden. Op basis van de vergelijking met de referentiegroep voor 2006 kan geconcludeerd worden dat het basissalaris voor de voorzitter in het laagste kwartiel 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 arbeidsmarktreferentiegroep.

Om het basissalaris van de voorzitter dichterbij het mediaanniveau van de referentiegroep te brengen werd dit per 1 januari 2006 met 5% extra verhoogd. Het is de bedoeling om het verschil met de mediaan van de referentiegroep op zijn laatst in 2008 weg te werken. Voor de overige leden van de Raad van Bestuur was geen extra verhoging nodig.

De externe en interne omstandigheden rechtvaardigden een algemene verhoging van het basissalaris met 2,5% per 1 juli 2006 ter compensatie van de inflatie en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Bonus voor 2006

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 uitzonderlijke goede financiële prestaties kan het niveau van de bonus oplopen tot 81% van het jaarlijkse basissalaris.

In het jaarverslag voor 2006 wordt informatie verschaft over de bonussen die zijn verdiend op basis van de in 2006 bereikte resultaten. Deze bonussen worden uitbetaald in 2007.

De Raad van Commissarissen heeft vastgesteld in hoeverre de doelstellingen voor 2006 zijn verwezenlijkt. De realisatie van de financiële bonusgerelateerde doelstellingen voor 2006 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 met betrekking tot de financiële prestaties van het concern werden behaald, met uitzondering van de vrije kasstroom. De andere, niet-financiële doelstellingen werden volledig behaald. Het gemiddelde realisatiepercentage was 49,00%.

Zie pagina 76 voor overzichten in tabelvorm van de in 2006 uitbetaalde bonussen per individueel lid van de Raad van Bestuur.

Aandelenopties en prestatiegebonden aandelen in 2006

Stock incentives toegekend in 2006

In 2006 zijn er prestatiegebonden aandelenopties en prestatiegebonden aandelen toegekend aan de Raad van Bestuur. Dat gebeurde op 31 maart 2006 tegen een uitoefenprijs van €38,30.

De volgende tabel geeft de aantallen opties en aandelen die aan de individuele leden van de Raad van Bestuur zijn toegekend:

	Toegekend aantal <i>stock incentives</i>	
	Aandelenopties	Prestatiegebonden aandelen
Peter Elverding	37.500	10.000
Jan Zuidam	30.000	8.000
Henk van Dalen (tot 1 april 2006)	nvt	nvt
Feike Sijbesma	30.000	8.000
Chris Goppelsroeder (tot 1 april 2006)	nvt	nvt
Nico Gerardu (vanaf 1 april 2006)	30.000	8.000
Rolf-Dieter Schwalb (vanaf 1 oktober 2006)	nvt	nvt

Pensioenen in 2006

De leden van de Raad van Bestuur zijn deelnemer in Stichting Pensioenfonds DSM Nederland (PDN).

Per 1 januari 2006 omvat de pensioenregeling de volgende elementen:

- De pensioenleeftijd is vastgesteld op 65 jaar (vervroegde uitkering 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 €11.354 (jaarlijks opnieuw te beoordelen) bedraagt 2%.
- De werknemersbijdrage bedraagt 2,5% van het basissalaris tot €50.810 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.

Leningen

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

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 2006 €4,3 miljoen (2005: €3,9 miljoen). De toename met €0,4 miljoen heeft voornamelijk betrekking op een hogere bonusuitbetaling in 2006.

Overzicht beloning Raad van Bestuur in 2006

De volgende tabellen geven een overzicht van de in 2006 aan de Raad van Bestuur toegekende beloning.

Vast basisjaarsalaris in €	1 juli 2005	1 juli 2006
Peter Elverding	612.000	660.000
Jan Zuidam	470.000	482.000
Henk van Dalen (tot 1 april 2006)	470.000	nvt
Chris Goppelsroeder (tot 1 april 2006)	470.000	nvt
Feike Sijbesma	470.000	482.000
Nico Gerardu (vanaf 1 april 2006)	nvt	482.000
Rolf-Dieter Schwalb (vanaf 1 oktober 2006)	nvt	482.000

Bonus in €	2005 ¹	2006 ²
Peter Elverding	319.235	319.235
Jan Zuidam	233.240	233.240
Henk van Dalen (tot 1 april 2006) ³	290.950	70.000
Chris Goppelsroeder (tot 1 april 2006) ³	290.950	70.000
Feike Sijbesma	290.950	233.240
Nico Gerardu (vanaf 1 april 2006) ⁴	nvt	175.665
Rolf-Dieter Schwalb (vanaf 1 oktober 2006) ⁴	nvt	59.286

¹ In 2006 uitgekeerde bonus op basis van de resultaten in 2005

² Bonus op basis van de resultaten in 2006 en dus betaalbaar in 2007

³ Pro rata bonus op basis van geschatte resultaten in Q1 2006

⁴ Pro rata bonus

Pensioen in €	Pensioenlasten (werkgever)		Waarde opgebouwde pensioenaanspraak op 65-jarige leeftijd	
	2005	2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006
Peter Elverding	111.482	111.379	283.206	323.573
Jan Zuidam	86.148	81.968	225.192	240.446
Henk van Dalen (tot 1 april 2006)	86.148	22.843	200.490	nvt
Chris Goppelsroeder (tot 1 april 2006)	48.304	17.555	48.830	nvt
Feike Sijbesma	86.148	91.248	140.745	153.897
Nico Gerardu	nvt	49.493	nvt	148.575
Rolf-Dieter Schwalb (vanaf 1 oktober 2006)	nvt	17.990	nvt	2.352

Overzicht beloning Raad van Commissarissen 2006

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 2006 gezamenlijk 9.584 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 onderstaande tabel geeft een overzicht van de beloning van de leden van de Raad van Commissarissen in 2006 (in €).

	Vaste jaarlijkse vergoeding	Vergoeding lidmaatschap commissies	Totaal
Cor Herkströter, voorzitter	50.000	12.500	62.500
Henk Bodt, plv voorzitter	35.000	7.500	42.500
Okko Müller	35.000	5.000	40.000
Cees van Woudenberg	35.000	5.000	40.000
Ewald Kist	35.000	5.000	40.000
Pierre Hochuli	35.000	nvt	35.000
Claudio Sonder	35.000	nvt	35.000
Tom de Swaan (vanaf 29.03.06)	26.250	nvt	26.250
Totaal	286.250	35.000	321.250

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 (zie www.dsm.com onderdeel: Governance). Het onderhavige verslag bevat een rapportage van de voornaamste elementen, een beschrijving van het algehele besturingsmodel en uitleg over het systeem voor risicomanagement en interne controle.

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 portefeuillebeleid, 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 weegt 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 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, research en de diensten van een aantal gemeenschappelijke serviceafdelingen 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 ondersteunt 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, waarbij geen bezwaren naar voren werden gebracht.

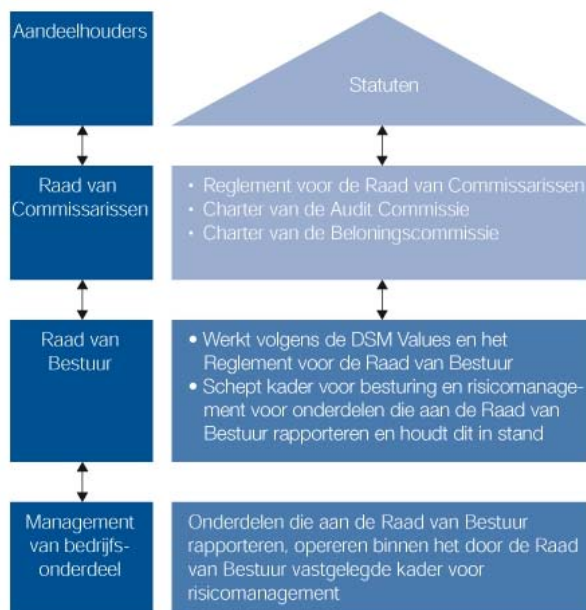
Alle documenten in relatie tot de implementatie van de Nederlandse corporate governance code zijn te vinden op DSM's website (www.dsm.com).

Besturingsmodel

De *Vision 2010*-strategie heeft geleid tot enkele aanpassingen in het besturingsmodel van DSM. De businessgroepen blijven de belangrijkste bouwstenen van de organisatie; zij zijn verantwoordelijk voor de korte- en langetermijnresultaten van hun activiteiten en beschikken over alle functies die voor hun welslagen van belang zijn. Om echter de expertises en implementatiemogelijkheden ten aanzien van marktbenadering, producten en technologieën zo effectief mogelijk te bundelen, zijn de businessgroepen die op deze gebieden de meeste overeenkomsten vertonen bij elkaar gegroepeerd, hetgeen heeft geresulteerd in vier clusters: Nutrition, Pharma, Performance Materials en Industrial Chemicals. De businessgroepen binnen een bepaald cluster rapporteren aan een lid van de Raad van Bestuur. Dit lid van de Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het creëren en benutten van synergie in het cluster. Om de onafhankelijkheid van het financiële management afdoende te waarborgen heeft de Chief Financial Officer niet langer businessgroepen die aan hem rapporteren.

Afgezien van bovenstaande veranderingen vonden er in 2006 geen grote wijzigingen plaats in DSM's algehele besturingsmodel. Omwille van de duidelijkheid volgt hier een korte samenvatting van de voornaamste aspecten. Deze samenvatting is in grote lijnen dezelfde als die van vorig jaar.

Onderstaande figuur laat zien hoe de verantwoordelijkheden zijn verdeeld over de verschillende niveaus van de onderneming. Tevens zijn per niveau enkele van de belangrijkste elementen en besturingsregels aangegeven.



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

De relatie tussen de Raad van Bestuur en de bedrijfsonderdelen (businessgroepen, concernstaven en gemeenschappelijke *competence & business support*-functies) wordt

beschreven in het reguleringskader voor risicomanagement dat door de Raad van Bestuur is vastgesteld en waaraan de bedrijfsonderdelen zich verplicht hebben.

De belangrijkste besturingselementen binnen dit kader zijn de volgende:

- De DSM Values, waaraan zowel de Raad van Bestuur als de operationele onderdelen zich moeten houden.
- Het besturingsmodel, inclusief de rollen van de clusters, de concernstaven, de gemeenschappelijke *competence & business support*-functies, de besturingsfunctie voor China, het DSM Innovation Center en de charters van de verschillende functionele 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.
- De Corporate Strategy Dialog (CSD), waarin de strategische richting en de doelstellingen van de onderneming worden bepaald, en de Business Strategy Dialogs (BSD), waarin de strategie en de doelstellingen van afzonderlijke bedrijfsonderdelen worden bepaald.
- Beleidsplannen en meerjarenplannen in functionele gebieden.
- Het risicomanagementkader voor de businessgroepen en clusters, dat onderworpen is aan de Corporate Requirements.

Met inachtneming van de verantwoordelijkheden zoals gedefinieerd door het besturingsmodel en in het kader van de strategie en het beleid van de onderneming hebben de businessgroepen en clusters de vrijheid om te opereren binnen de grenzen die worden gedefinieerd door de Corporate Requirements (waarbij uiteraard nationale en internationale wet- en regelgeving moet worden nageleefd). De Corporate Requirements vormen de basis voor systematisch risicomanagement en interne controle op dit operationele niveau. Indien de situatie zulks vereist 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 interne controle. 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 Auditcommissie. 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

Er werden belangrijke initiatieven genomen om het risicomanagementsysteem verder te verbeteren en het af te stemmen op de ontwikkelingen met betrekking tot *Vision 2010*.

Zoals op pagina 27 beschreven staat, bleef in het verslagjaar de nadruk liggen op de effectieve implementatie van het systeem. Deze inspanningen werden ondersteund door *flying squads* bestaande uit experts uit het True Blue-project. Zodoende werden de bedrijfsprocessen met betrekking tot geld- en goederenstromen verder verbeterd, evenals de instrumenten en methoden voor het implementeren van deze processen.

Om deze verbeteringen duurzaam te verankeren werden de principes van interne controle, zoals adequate scheiding van functies, duidelijke toewijzing van rollen en bevoegdheden en adequate vastlegging van beleidsprincipes en procedures, geïntegreerd in de bedrijfsprocessen.

Er zal voortaan één organisatie zijn voor de uitvoering van het ontwerp en de implementatie van deze SAP-ondersteunde standaard bedrijfsprocessen op het gebied van geld- en goederenstromen. De concernstafdirecteuren voor Purchasing, Manufacturing, Marketing en Control & Accounting worden de eigenaren van deze processen en de daaraan gerelateerde Corporate Requirements. In nauwe samenwerking met de businessgroepen, de Corporate Risk Manager en de Chief Information Officer bepalen zij de agenda voor de ontwikkeling, verbetering en uitbreiding van deze processen. Hiervoor is een besturingsstructuur opgezet waarover de CFO toezicht houdt.

Aangezien de Corporate Requirements de basis vormen voor risicomanagement op operationeel niveau, werd veel aandacht besteed aan het up-to-date en toegankelijk houden van de requirements en aan het ontwikkelen van methoden voor hun implementatie. Zo werden de requirements bijvoorbeeld aangepast aan de ontwikkelingen in het kader van *Vision 2010* en werden specifieke praktijken ontwikkeld voor de implementatie van de Human Resources Requirements.

Alle businessgroepen dienden plannen in voor de verdere implementatie van de Corporate Requirements. Zij werden daarbij ondersteund door True Blue en kregen instrumenten aangereikt om de voortgang te kunnen volgen.

In 2007 zullen onze inspanningen op het gebied van risicomanagement vooral gericht zijn op het afronden en verankeren van de initiatieven die in 2005 en 2006 zijn gestart. Nu er een solide systeem voor risicomanagement is ontwikkeld, zal de nadruk liggen op een duurzame, op principes gestoelde implementatie van dat systeem.

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 70) die ten minste 50 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 voor 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 Nutrition en Performance Materials 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 kasstroomgelden en bij een blijvend solide A-rating voor de kredietwaardigheid, dat een deel van de liquide middelen overvloedig is.

Het dividendbeleid van DSM is uiteengezet op pagina 31 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 winst per aandeel van DSM en te voldoen aan de rendementseisen van de onderneming. In sommige gevallen, bijvoorbeeld bij kleine acquisities van innovatieve groei-bedrijven, is deze eis 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 control- en accountingfunctie 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 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 en van 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 Auditcommissie van de Raad van Commissarissen en de externe accountant en daarna met de Raad van Commissarissen. Kwartaalcijfers worden besproken door de Raad van Bestuur, de voorzitter van de Auditcommissie en de externe accountant. De onderneming hanteert een vast rooster voor de publicatie van de financiële resultaten.

Risico's

Op DSM's website wordt een overzicht gegeven van wezenlijke risico's die de onderneming heeft geïdentificeerd en waarvoor strategieën zijn bepaald en controlemaatregelen zijn 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 lopende 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 wordt onderkend en aangepakt, maar dit kan vanzelfsprekend nimmer met totale zekerheid gebeuren. De aard van de in onderstaande lijst genoemde risico's staat beschreven op de website.

Generieke risico's

Macro-economische trends

Algemene marktontwikkelingen

Concurrentie uit lagekostenlanden

Politieke risico's

Valutarisico's en renterisico

Strategische risico's

Acquisities, verkopen en joint ventures

Nieuwe markten, producten en technologieën

Innovatierisico's

Risico's op het gebied van human resources

Specifieke risico's

Reputatierisico's

Klantrisico's

Risico's ten aanzien van productieprocessen

Productaansprakelijkheidsrisico's

Verzekerbare risico's

ICT risico's

Projectrisico's

Financiële risico's

Falend beheer

(zie www.dsm.com onderdeel Governance)

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 Nederlandse 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. Het dividend op cumprefs A bedroeg per 1 januari 2006 4,348% over de uitgifteprijs van €5,295 per aandeel tot de contractueel overeengekomen dividendherzieningsdatum (1 januari 2016).

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 25, noot 17 (pagina 116), noot 19 (pagina 119) en noot 27 (pagina 130), de jaarrekening en het onderdeel Overige gegevens beginnend op pagina 142.

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. Met dit programma zal de *gearing* van de onderneming (nettoschuld gedeeld door vermogen plus nettoschuld) toenemen tot een niveau van circa 20%. Er zullen circa 20 miljoen gewone aandelen kunnen worden ingekocht, wat overeenkomt met 10% van het totale aantal uitgegeven aandelen. Als gevolg hiervan zal het directe effect op de winst per aandeel voor gewone aandeelhouders zo'n 10% bedragen.

Om belastingtechnische redenen is de uitvoering van het programma voor de inkoop van eigen aandelen verdeeld over 2006 en 2007. Op 15 december had DSM in het kader van dit programma in totaal 6.700.000 aandelen ingekocht voor een bedrag van €242,1 miljoen, waarmee de eerste fase van het programma is afgerond.

Zoals besloten tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 29 maart 2006 zullen de tot nu toe ingekochte aandelen worden ingetrokken. Er is een aanvang gemaakt met het intrekingsproces.

DSM zal het programma in de loop van 2007 hervatten.

Het totale aantal uitstaande gewone aandelen DSM nam in 2006 per saldo af met 6.073.128 en bedroeg ultimo 2006 184.849.837.

Ontwikkeling aantal gewone aandelen DSM

	Geplaatste aandelen			Ingekochte eigen aandelen	
	Gewoon	Cumprefs A	Cumprefs C	Gewoon	Cumprefs C
Stand 1 januari 2006	201.953.008	44.040.000	37.500.000	11.030.043	37.500.000
Uitgifte aandelen in verband met optierechten	-	-	-	(2.671.872)	-
Ingekocht	-	-	-	8.745.000	-
Stand 31 december 2006	201.953.008	44.040.000	37.500.000	17.103.171	37.500.000
Aantal ingekochte eigen aandelen per 31 december 2006	17.103.171	-	37.500.000		
Aantal uitstaande aandelen per 31 december 2006	184.849.837	44.040.000	-		

Het gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen DSM over 2006 bedroeg 189.550.018. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

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 2007 een belang van 5-10% bezaten in het totale aandelenkapitaal van Koninklijke DSM N.V.:

- ABN AMRO Holding N.V.
- Aviva plc
- Capital Research and Management Company
- Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A.
- ING Groep N.V.

Uitgifte van aandelen

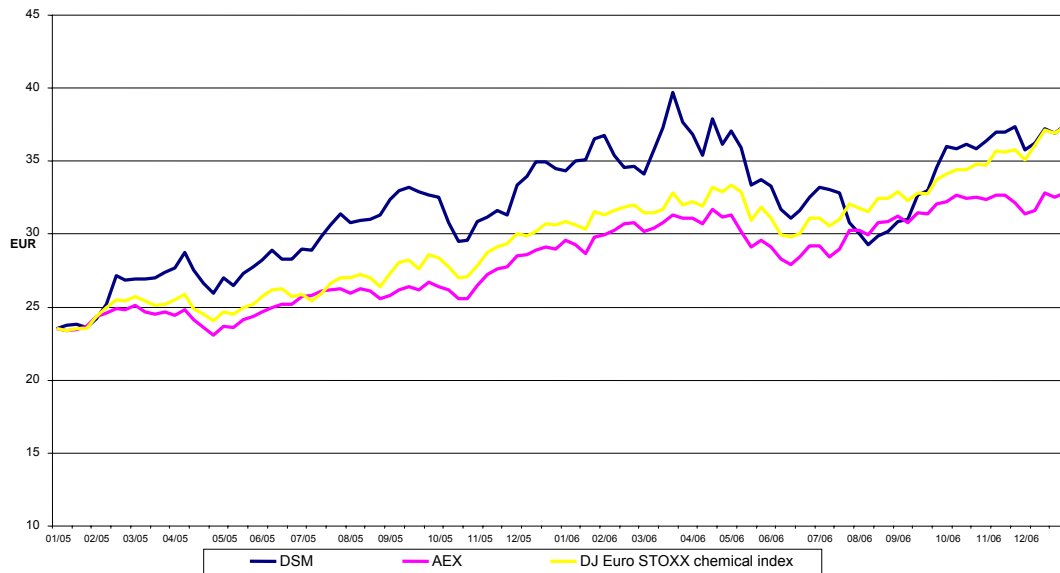
Uitgifte van aandelen geschiedt ingevolge een besluit van de Raad van Bestuur. Het besluit is onderworpen aan de goedkeuring van de Raad van Commissarissen. De omvang van deze bevoegdheid van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld bij besluit van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en betreft ten 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 29 maart 2006 werd deze bevoegdheid verlengd tot en met 29 september 2007, 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 van 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 belooft 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 29 maart 2006 werd aan de Raad van Bestuur de bevoegdheid tot verkrijging van eigen aandelen verleend voor een periode van 18 maanden vanaf genoemde datum.

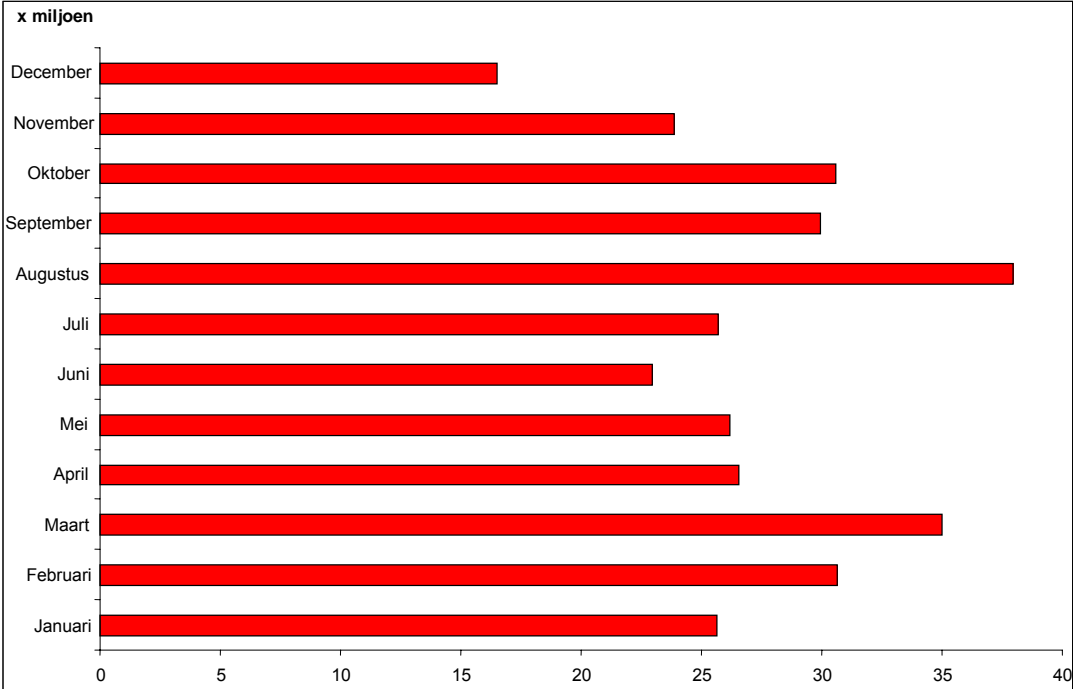
Koersontwikkeling DSM-aandeel versus AEX en Dow Jones Euro Stoxx Chemical Index, 2005-2006



Geografische spreiding aandelen DSM 2005 – 2006

	2006	2005
Nederland	32%	35%
Verenigde Staten / Canada	13%	14%
België / Luxemburg	14%	16%
Frankrijk	3%	<1%
Verenigd Koninkrijk	30%	24%
Zwitserland	4%	2%
Duitsland	1%	3%
Overige landen	3%	6%

Omzet DSM-aandelen 2006 (op maandbasis)



Jaarrekening 2006 Koninklijke DSM N.V.

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

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 2006 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 eigen 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 transactiepreizen 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. Monetair 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 eigen 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 in het verslagjaar zijn geacquireerd 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. Investeringskosten 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 opnemingskosten 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. Investerings 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 effecten betreffen kapitaalbelangen in entiteiten waarin DSM geen invloed van betekenis heeft; zij worden verantwoord als effecten die voor verkoop beschikbaar zijn. Deze effecten worden gewaardeerd tegen de reële waarde, waarbij wijzigingen in de reële waarde worden opgenomen in het eigen vermogen (Reële-waarde-reserve). Bij verkoop wordt de cumulatieve reële-waarde-aanpassing van de betreffende effecten uit het eigen vermogen geëlimineerd en verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Indien geen betrouwbare reële waarde kan worden vastgesteld, worden de effecten tegen de kostprijs gewaardeerd. De opbrengsten uit deze effecten, alsmede de boekwinst of het boekverlies op de verkoop van deze effecten, 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 kasstroombegenerende 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 markttrente 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. Bijzondere waardeverminderingen van goodwill worden nimmer teruggenomen.

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.

Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere opbrengstwaarde. Hierbij wordt de FIFO-methode van waarden (*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 vervaardigingsprijs 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.

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 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. Investeringsubsidies 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 uitvoerbaar zijn, met als tegenpost de overeenkomstige toename van het eigen 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 uitvoerbaar worden, met uitzondering van opties waarvan het uitvoerbaar worden mede afhankelijk is van een marktvoorwaarde. Deze opties worden behandeld als uitvoerbaar, 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 CO₂. 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.

Bijzondere posten worden separaat gerapporteerd om een beter inzicht te geven in de onderliggende resultaten over de betreffende periode.

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 eigen vermogen (Afdekkingsreserve) opgenomen voor zover de afdekking effectief is. Bij opnemings 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 indien de afgedekte post een niet-financieel actief of een niet-financiële verplichting is, of in de winst-en-verliesrekening indien de afgedekte post een financieel actief of een financiële verplichting is. 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 eigen vermogen (Translatiereserve) voor zover de afdekking effectief is. 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, tezamen 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 eigen 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. Bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen komen ten laste van het resultaat zodra zij verschuldigd worden.

Effect van nieuwe boekhoudstandaarden

DSM werkt sinds 1 januari 2006 met de nieuwe standaard *IFRS 6, Exploration for and Evaluation of Mineral Resources* en de aangepaste versie van *IAS 19, Employee Benefits*.

- (i) De nieuwe standaard *IFRS 6, Exploration for and Evaluation of Mineral Resources* vereist onder meer dat informatie wordt gegeven over de in de balans opgenomen bedragen die betrekking hebben op de opsporing en evaluatie van minerale hulpbronnen. Het beleid van DSM is om deze kosten ten laste van het resultaat te brengen; de betreffende bedragen zijn niet materieel.

- (ii) DSM heeft het nieuwe alternatief in *IAS 19 Employee Benefits* ingevoerd dat toestaat om actuariële winsten en verliezen die voortkomen uit toegezegd-pensioenregelingen meteen in de balans op te nemen en niet in de winst-en-verliesrekening. Voorheen werden actuariële winsten en verliezen die buiten de *corridor* vielen opgenomen in de winst-en-verliesrekening, uitgesmeerd over het gemiddelde aantal dienstjaren van medewerkers. Deze *corridor* was 10% van de contante waarde van de toegezegd-pensioenverplichting of, indien hoger, 10% van de reële waarde van de fondsbeleggingen, beide gemeten aan het einde van het voorgaande jaar. Als gevolg van de invoering van dit nieuwe alternatief zijn per 1 januari 2006 de nettoactiva met betrekking tot personeelsbeloningen toegenomen met €31 miljoen en is het eigen vermogen per die datum toegenomen met €27 miljoen (na belastingen). Het effect op het gerapporteerde eigen vermogen per 1 januari 2005 is een afname met €167 miljoen (na belastingen). Het effect op het resultaat en de winst per aandeel voor 2005 en 2006 is immaterieel. Daarnaast vereist de aangepaste standaard IAS 19 additionele rapportages, die in de jaarrekening zijn opgenomen.

De volgende aanpassingen van standaarden en nieuwe interpretaties zijn van kracht sinds 1 januari 2006 maar hebben geen gevolgen voor de jaarrekening van de onderneming over 2006:

- (iii) IAS 21 (*Amendment*), *Net Investment in a Foreign Operation*.
- (iv) IAS 39 (*Amendment*), *Cash Flow Hedge Accounting of Forecast Intragroup Transactions*.
- (v) IAS 39 (*Amendment*), *The Fair Value Option*.
- (vi) IAS 39 and IFRS 4 (*Amendment*), *Financial Guarantee Contracts*.
- (vii) IFRIC 4, *Determining whether an Arrangement contains a Lease*.
- (viii) IFRIC 5, *Rights to Interests arising from Decommissioning, Restoration and Environmental Rehabilitation Funds*.
- (ix) IFRIC 6, *Liabilities arising from Participating in a Specific Market – Waste Electrical and Electronic Equipment*.

DSM heeft niet gekozen voor een vroege invoering van de volgende nieuwe standaarden, aanpassingen van standaarden en nieuwe IFRIC-interpretaties waarvan de toepassing verplicht is voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2007 of latere jaren:

- (x) IFRS 7, *Financial Instruments – Disclosures*.
- (xi) IFRS 8, *Operating Segments*.
- (xii) IAS 1 (*Amendment*), *Presentation of Financial Statements – Capital Disclosures*.
- (xiii) IFRIC 7, *Applying the Restatement Approach under IAS 29, Financial Reporting in Hyperinflationary Economies*.
- (xiv) IFRIC 8, *Scope of IFRS 2*.
- (xv) IFRIC 9, *Reassessment of Embedded Derivatives*.

DSM verwacht dat de toepassing van deze nieuwe standaarden, aanpassingen van standaarden en nieuwe IFRIC-interpretaties in toekomstige boekjaren geen materiële gevolgen zullen hebben voor de jaarrekening van de onderneming.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening voor het jaar eindigend op 31 december 2006

	Noot	Doorlopende activiteiten			Beëindigde activiteiten	Totaal
		Voor 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 voor belastingen		755	(22)	733	(1)	732
Belastingen	10	(199)	18	(181)	1	(180)
Resultaat boekjaar		556	(4)	552	-	552
Waarvan:						
- Belang van derden in resultaat		5	-	5	-	5
- Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V.		551	(4)	547	-	547
Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V.		551	(4)	547	-	547
Dividend op cumulatief preferente aandelen		(10)	-	(10)	-	(10)
Nettowinst toekomend aan houders van gewone aandelen		541	(4)	537	-	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

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening voor het jaar eindigend op 31 december 2005

	Noot	Doorlopende activiteiten			Beëindigde activiteiten	Totaal
		Voor bijzondere posten	Bijzondere posten (noot 9)	Totaal		
Netto-omzet		7.816	-	7.816	379	8.195
Overige bedrijfsopbrengsten	4	222	59	281	1	282
		8.038	59	8.097	380	8.477
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf		47	-	47	-	47
Wijziging in voorraden halffabrikaten en gereed product		248	-	248	3	251
Kosten van grond- en hulpstoffen		(4.211)	-	(4.211)	(219)	(4.430)
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		(1.469)	-	(1.469)	(75)	(1.544)
Personeelskosten	5	(1.331)	-	(1.331)	(54)	(1.385)
Afschrijvingen	6	(491)	(64)	(555)	(12)	(567)
Overige bedrijfskosten	7	(44)	(31)	(75)	(2)	(77)
Bedrijfsresultaat		787	(36)	751	21	772
Interestkosten	8	(88)	(8)	(96)	-	(96)
Overige financiële baten en lasten	8	18	-	18	-	18
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen		(2)	(21)	(23)	-	(23)
Winst voor belastingen		715	(65)	650	21	671
Belastingen	10	(168)	29	(139)	(12)	(151)
Resultaat boekjaar		547	(36)	511	9	520
Waarvan:						
- Belang van derden in resultaat		(7)	-	(7)	-	(7)
- Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V.		554	(36)	518	9	527
Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V.		554	(36)	518	9	527
Dividend op cumulatief preferente aandelen		(16)	-	(16)	-	(16)
Nettowinst toekomend aan houders van gewone aandelen		538	(36)	502	9	511
Gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen (x 1000)						190.783
Effect van verwatering door aandelenopties (x 1000)						1.066
Gecorrigeerd gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (x 1000)						191.849
Per gewoon aandeel in euro:						
- Gewone winst		2,82	(0,19)	2,63	0,05	2,68
- Verwaterde winst		2,80	(0,19)	2,61	0,05	2,66
- In de periode betaald dividend						0,875
- Dividend over het boekjaar						1,00

Geconsolideerde balans per 31 december

Activa

<i>x € miljoen</i>	Noot	2006	2005
<i>Vaste activa</i>			
Immateriële activa	11	1.008	1.003
Materiële vaste activa	12	3.655	3.750
Latente belastingvorderingen	10	496	533
Vooruitbetaalde pensioenkosten	24	918	478
Geassocieerde deelnemingen	13	26	43
Overige financiële activa	14	100	189
		-----	-----
		6.203	5.996
<i>Vlottende activa</i>			
Voorraden	15	1.515	1.535
Handelsvorderingen	16	1.377	1.337
Overige vorderingen	16	362	260
Financiële derivaten	23	79	36
Kortlopende beleggingen		3	5
Liquide middelen		552	902
		-----	-----
		3.888	4.075
Voor verkoop aangehouden activa		-	43
		-----	-----
		3.888	4.118
		-----	-----
Totaal		10.091	10.114

Passiva

<i>x € miljoen</i>	Noot	2006	2005
<i>Eigen vermogen</i>			
Eigen vermogen Koninklijke DSM N.V.	17	5.784	5.501
Belang van derden		71	67
		-----	-----
		5.855	5.568
<i>Langlopende schulden</i>			
Latente belastingverplichtingen	10	383	219
Verplichtingen inzake personeelsbeloningen	24	304	383
Voorzieningen	18	188	166
Opgenomen leningen	19	907	1.381
Overige langlopende schulden	20	44	53
		-----	-----
		1.826	2.202
<i>Kortlopende schulden</i>			
Verplichtingen inzake personeelsbeloningen	24	21	23
Voorzieningen	18	127	220
Opgenomen leningen	19	607	329
Financiële derivaten	23	41	65
Handelsschulden	21	1.091	985
Overige kortlopende schulden	21	523	714
		-----	-----
		2.410	2.336
Voor verkoop aangehouden verplichtingen		-	8
		-----	-----
		2.410	2.344
		-----	-----
Totaal		10.091	10.114

Geconsolideerd overzicht van in de jaarrekening opgenomen baten en lasten

<i>x € miljoen</i>	Overige reser- ves	Ingehouden winst		Totaal	Belang van derden	Totaal
		Actuariële baten en lasten	Overig			
2005						
Koersverschillen uit omrekening van buitenlandse activiteiten	121	-	-	121	7	128
Saldo van actuariële baten en lasten, na <i>asset ceiling</i>	-	274	-	274	-	274
Belastingen	7	(80)	-	(73)	-	(73)
Wijziging in afdekkingsreserve	(2)	-	-	(2)	-	(2)
Totale baten en lasten rechtstreeks verwerkt in eigen vermogen	126	194	-	320	7	327
Resultaat boekjaar	-	-	527	527	(7)	520
Opgenomen baten en lasten voor het boekjaar	126	194	527	847	-	847
2006						
Koersverschillen uit omrekening van buitenlandse activiteiten	(126)	-	-	(126)	(5)	(131)
Saldo van actuariële baten en lasten, na <i>asset ceiling</i>	-	382	-	382	-	382
Belastingen	(10)	(99)	-	(109)	-	(109)
Wijziging in afdekkingsreserve	45	-	-	45	-	45
Totale baten en lasten rechtstreeks 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	-	739

Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het vermogen (noot 17)

<i>x € miljoen</i>	Aan- delen kapi- taal	Agio	Inge- kochte eigen aande- len	Overige reser- ves	Ingehouden winst		Totaal	Belang van derden	Totaal eigen ver- mogen
					Actuariële baten en lasten	Overig			
stand per 1 januari 2005	304	381	(288)	(48)	(160)	4.479	4.668	22	4.690
Herrubricering cumulatief preferente aandelen A	66	167	-	-	-	-	233	-	233
Uitgekeerd dividend	-	-	-	-	-	(183)	(183)	(3)	(186)
Uitoefening opties	-	-	-	7	-	-	7	-	7
Inkoop eigen aandelen	-	-	(170)	-	-	-	(170)	-	(170)
Opbrengst herplaatste aandelen	-	-	82	-	-	20	102	-	102
Wijziging DSM-belang in dochter- maatschappijen	-	-	-	-	-	-	-	48	48
Kapitaalbelasting	-	(3)	-	-	-	-	(3)	-	(3)
Opgenomen baten en lasten voor het boekjaar	-	-	-	126	194	527	847	-	847
Stand per 31 december 2005	370	545	(376)	85	34	4.843	5.501	67	5.568
Uitgekeerd dividend	-	-	-	-	-	(213)	(213)	(1)	(214)
Uitoefening opties	-	-	-	10	-	11	21	-	21
Inkoop eigen aandelen	-	-	(318)	-	-	-	(318)	-	(318)
Opbrengst herplaatste aandelen	-	-	53	-	-	2	55	-	55
Wijziging DSM-belang in dochter- maatschappijen	-	-	-	-	-	-	-	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

<u>Geconsolideerd kasstroomoverzicht (noot 26) x € miljoen</u>	2006	2005
<i>Bedrijfsactiviteiten</i>		
Resultaat boekjaar	552	520
Belang van derden	(5)	7
	-----	-----
Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V.	547	527
Correcties voor:		
- Afschrijvingen en bijzondere afwaarderingen	451	567
- Boekwinst op verkopen	(75)	(20)
- Wijziging voorzieningen	(83)	(130)
- Rente:		
- Ten laste van resultaat gebracht	81	78
- Ontvangen	32	24
- Betaald	(101)	(95)
	-----	-----
	12	7
- Belastingen:		
- Ten laste van resultaat gebracht	180	151
- Betaald	(109)	(133)
	-----	-----
	71	18
- Toegezegd-pensioenregelingen:		
- Ten laste van resultaat gebracht	19	16
- Betaald	(144)	(102)
	-----	-----
	(125)	(86)
- Overige wijzigingen	28	11
	-----	-----
Operationele cashflow voor wijzigingen in werkkapitaal	826	894
Wijzigingen operationeel werkkapitaal:		
- Voorraden	(49)	(140)
- Handelsvorderingen	(77)	(63)
- Handelsschulden	122	84
	-----	-----
	(4)	(119)
Wijzigingen niet-operationeel werkkapitaal	(192)	(82)
	-----	-----
Middelen uit bedrijfsactiviteiten	630	693
<i>Investeringsactiviteiten</i>		
Investeren in:		
- Immateriële activa	(40)	(23)
- Materiële vaste activa	(418)	(370)
Opbrengst van verkochte materiële vaste activa	6	28
Acquisitie van dochtermaatschappijen	(44)	(559)
Opbrengst verkochte dochtermaatschappijen en activiteiten	135	192
Geassocieerde deelnemingen en overige financiële activa:		
- Kapitaalstortingen en acquisities	(15)	(8)
- Wijziging verstrekte leningen	7	(107)
- Opbrengst verkopen	24	2
	-----	-----
Middelen aangewend voor investeringsactiviteiten	(345)	(845)
<i>Financieringsactiviteiten</i>		
Verkoop financiële derivaten	-	133
Opgenomen leningen	30	348
Aflossing van leningen	(205)	(487)
Wijziging schuld aan kredietinstellingen	28	42
Uitgekeerd dividend	(213)	(183)
Inkoop eigen aandelen	(318)	(170)
Opbrengst herplaatste aandelen	55	102
Wijziging belang van derden	4	(2)
Kapitaalbelasting	(1)	(3)
	-----	-----
Middelen aangewend voor financieringsactiviteiten	(620)	(220)
Wijziging liquide middelen	(335)	(372)
Stand liquide middelen per 1 januari	902	1.261
Koersverschillen op geldmiddelen	(12)	16
Wijzigingen in de consolidatiekring	(3)	(3)
	-----	-----
Stand liquide middelen per 31 december	552	902

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 gepubliceerd bij de Kamer van Koophandel voor Zuid-Limburg in Maastricht en wordt op verzoek door de onderneming verstrekt. De lijst is ook te vinden op 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, niet alleen het belangrijkst zijn voor de rapportage van de financiële toestand en de resultaten van activiteiten, maar ook de hoogste eisen stellen aan de beoordelingen en inschattingen door het management van zaken die intrinsiek onzeker zijn, worden besproken in de toelichtingen op de resultaten die worden beïnvloed door dergelijke inschattingen en beoordelingen. Het management waarschuwt dat toekomstige gebeurtenissen vaak afwijken van de voorspellingen en dat schattingen regelmatig moeten worden bijgesteld.

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	
	2006	2005	2006	2005
Amerikaanse dollar	1,32	1,18	1,26	1,25
Zwitserse frank	1,61	1,56	1,57	1,55
Britse pond	0,67	0,69	0,68	0,68
100 Japanse yen	1,57	1,39	1,46	1,37

2 Wijziging in de consolidatiekring

Acquisities

De acquisities van CRINA SA, de resterende 73% van het aandelenkapitaal van Lipid Technologies Provider AB (LTP) en de resterende 50% van het aandelenkapitaal van Fersinsa GB SA de CV hadden de volgende uitwerking op de balans:

<i>Activa</i>	
Immateriële activa	7
Materiële vaste activa	14
Overige financiële activa	(3)
Vorraden	6
Vorderingen	5
Liquide middelen	5

Totaal activa	34
 <i>Verplichtingen</i>	
Voorzieningen	1
Latente belastingverplichtingen	2
Overige schulden	9

Totaal verplichtingen	12

Reële waarde van nettoactiva	22
Verkrijgingsprijs (in contanten)	41
Verkrijgingskosten	1

Goodwill	20

De activa en verplichtingen van Fersinsa GB SA de CV zijn volledig geconsolideerd. De toerekening van de overnamesom en de bepaling van de op te nemen goodwill zullen geschieden in 2007.

Naast bovengenoemde entiteiten acquireerde DSM verschillende kleinere participaties.

Verkopen

Beëindigde activiteiten

DSM Minera werd per 19 januari 2006 verkocht voor een totaalbedrag van €74 miljoen in contanten. Deze activiteit was per ultimo 2005 al gerubriceerd als 'voor verkoop aangehouden'. De activiteiten van DSM Bakery Ingredients werden in 2005 verantwoord als beëindigde activiteiten in verband met de verkoop van deze activiteiten aan Gilde Investment Management voor een totaal bedrag van €200 miljoen.

Overige verkopen

Naast bovengenoemde entiteiten verkocht DSM verschillende kleinere participaties.

3 Segmentinformatie

Bedrijfssegmenten^{1) 2)}

2006	Doorlopende activiteiten						Totaal	Beëindigde activiteiten	Totaal
	Nutrition	Pharma	Performance Materials	Industrial Chemicals	Other activities ³⁾	Eliminaties			
<i>Financiële resultaten</i>									
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 voor 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	-	-	-	-	-	1	-	1
R&D-kosten	134	57	107	18	11	-	327	-	327
R&D-kosten / netto-omzet (in %)	5,6	6,2	3,9	1,0	2,7	-	3,9	-	3,9
Lonen, salarissen en sociale lasten	470	204	270	97	245	-	1.286	2	1.288
<i>Financiële positie</i>									
Totaal activa	3.466	1.734	2.998	1.390	9.690	(9.187)	10.091	-	10.091
Totaal verplichtingen	1.668	1.524	1.395	855	3.851	(5.077)	4.236	-	4.236
Geïnvesteed vermogen einde jaar	2.159	1.302	1.697	745	407	-	6.310	(7)	6.303
Investerings 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	19,3	15,9	15,6	14,4					
<i>Personeel⁴⁾</i>									
Gemiddeld	7.599	4.557	4.410	2.187	2.656	-	21.409	27	21.436
Ultimo jaar	7.844	4.731	4.664	2.183	2.728	-	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 34 tot en met 60.

2) In lijn met DSM's nieuwe strategie, *Vision 2010 – Building on Strengths*, zijn de segmenten herschikt.

3) *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 actieve als inactieve personeelsleden.

4) Personeelsaantallen van joint ventures zijn op proportionele basis in dit overzicht opgenomen.

Bedrijfssegmenten^{1) 2)}

2005	Doorlopende activiteiten						Totaal	Beëindigde activiteiten	Totaal
	Nutrition	Pharma	Performance Materials	Industrial Chemicals	Other activities ³⁾	Eliminaties			
<i>Financiële resultaten</i>									
Netto-omzet	2.399	924	2.447	1.687	359	-	7.816	379	8.195
Leveringen aan andere clusters	59	64	12	212	17	(364)	-	-	-
Leveringen	2.458	988	2.459	1.899	376	(364)	7.816	379	8.195
Bedrijfsresultaat voor bijzondere posten	329	41	305	165	(53)	-	787	21	808
Bijzondere posten	9	(91)	4	-	42	-	(36)	-	(36)
Bedrijfsresultaat	338	(50)	309	165	(11)	-	751	21	772
Afschrijvingen	158	102	105	81	45	-	491	12	503
Dotaties aan voorzieningen	22	40	1	2	24	-	89	-	89
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen	1	-	-	(1)	(2)	-	(2)	-	(2)
R&D-kosten	115	57	94	14	8	-	288	2	290
R&D-kosten / netto-omzet (in %)	4.8	6.2	3.8	0.8	2.2	-	3.7	0.5	3.5
Lonen, salarissen en sociale lasten	479	223	258	103	240	-	1.303	52	1.355
<i>Financiële positie</i>									
Totaal activa	3.731	1.780	2.862	1.408	9.981	(9.648)	10.114	-	10.114
Totaal verplichtingen	1.954	1.604	1.418	889	3.567	(4.886)	4.546	-	4.546
Geïnvesteed vermogen einde jaar	2.188	1.356	1.707	728	242	-	6.221	-	6.221
Investerings en acquisities	122	60	667	85	38	-	972	2	974
Aandeel in eigen vermogen van geassocieerde deelnemingen	1	2	-	32	8	-	43	-	43
EBITDA / netto-omzet	20,3	15,5	16,8	14,6					
Personeel ⁴⁾									
Gemiddeld	7.744	4.769	4.302	2.312	2.585	-	21.712	1.127	22.839
Ultimo jaar	7.568	4.500	4.441	2.234	2.919	-	21.662	158	21.820

1) Voor een omschrijving van de soorten producten en diensten in elk segment zie het overzicht van activiteiten op pagina 34 tot en met 60.

2) In lijn met DSM's nieuwe strategie, *Vision 2010 – Building on Strengths*, zijn de segmenten herschikt

3) *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 actieve als inactieve personeelsleden.

4) Personeelsaantallen van joint ventures zijn op proportionele basis in dit overzicht opgenomen.

Geografische segmenten

2006	Doorlopende activiteiten							
	Nederland	Rest Europa	Noord-Amerika	China	Rest Asia-Pacific	Rest wereld	Eliminaties	Totaal
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								
Investerings	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
2005								
Netto-omzet naar herkomst								
In € miljoen	3.527	2.240	1.162	300	333	254	-	7.816
In %	45	29	15	4	4	3	-	100
Netto-omzet naar bestemming								
In € miljoen	865	3.183	1.569	494	1.062	643	-	7.816
In %	11	41	20	6	14	8	-	100
Totaal activa	9.056	3.580	1.708	585	373	455	(5.643)	10.114
Materiële vaste activa								
Investerings	119	82	104	62	4	5	-	376
Boekwaarde	1.405	1.377	523	332	59	54	-	3.750
Personeel ¹⁾ einde jaar	7.215	6.948	2.760	2.581	1.156	1.002	-	21.662

¹⁾ Personeelsaantallen van joint ventures zijn proportioneel opgenomen.

4 Overige bedrijfsopbrengsten

	2006	2005
<u>Doorlopende activiteiten voor bijzondere posten</u>		
Vrijval van voorzieningen	66	41
Verkochte emissierechten	6	4
Boekwinst op verkochte activa en activiteiten	30	16
Prijzafwikkelingen	4	25
Subsidies	21	18
Opbrengst van de verkoop van schroot, afvalmaterialen, etc.	2	10
Verzekeringssuitkeringen	5	6
Diversen	76	102
Totaal	210	222

5 Personeelskosten

	2006	2005
<u>Doorlopende activiteiten voor bijzondere posten</u>		
Lonen en salarissen	1.104	1.120
Sociale lasten	182	183
Pensioenkosten (zie ook noot 24)	52	28
Totaal	1.338	1.331

6 Afschrijvingen

	2006	2005
<u>Doorlopende activiteiten voor bijzondere posten</u>		
Afschrijving van immateriële activa	38	33
Afschrijving van materiële vaste activa	400	436
Bijzondere afwaarderingen	2	22
	-----	-----
Totaal	440	491

7 Overige bedrijfslasten

	2006	2005
<u>Doorlopende activiteiten voor bijzondere posten</u>		
Dotaties aan voorzieningen	8	31
Boekverlies op de verkoop van activa en activiteiten	1	-
Koersverschillen	9	3
Diversen	16	10
	-----	-----
Totaal	34	44

8 Nettofinancieringslasten

	2006	2005
<u>Doorlopende activiteiten voor bijzondere posten</u>		
<i>Interestkosten</i>		
Rentelasten	(82)	(92)
Geactiveerde bouwrente	2	6
Interestkosten in verband met contant gemaakte voorzieningen	(4)	(2)
	-----	-----
Totaal	(84)	(88)
 <i>Overige financiële baten en lasten</i>		
Interestbaten	13	19
Koersverschillen	(7)	(7)
Baten uit overige effecten	1	1
Diversen	(4)	5
	-----	-----
Totaal	3	18
	-----	-----
Nettofinancieringslasten	(81)	(70)

In 2006 bedroeg het rentepercentage voor het activeren van bouwrente 5% (2005: 5%).

9 Bijzondere posten

	2006	2005
Bijzondere baten:		
- Boekwinst op verkoop van activiteiten	67	23
- Vrijval voorzieningen	6	36
	-----	-----
Totaal bijzondere baten	73	59
Bijzondere lasten:		
- Boekverlies op de verkoop van activiteiten	-	(3)
- Dotaties aan voorzieningen	(84)	(28)
- Bijzondere afwaardering van immateriële activa en materiële vaste activa	(11)	(64)
- Personeelskosten	9	-
- Overige kosten	(13)	-
	-----	-----
Totaal bijzondere lasten	(99)	(95)
	-----	-----
Bedrijfsresultaat bijzondere posten	(26)	(36)
Nettofinancieringslasten	-	(8)
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen	4	(21)
	-----	-----
Totaal voor belastingen	(22)	(65)
Belastingen	18	29
	-----	-----
Totaal na belastingen	(4)	(36)
Belang van derden	-	-
	-----	-----
Nettoresultaat bijzondere posten	(4)	(36)

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.

2005

De bijzondere posten in 2006 zijn in onderstaand overzicht weergegeven:

- De baten uit de verkoop van activiteiten betreffen boekwinsten op de verkoop van DSM Bakery Ingredients en op de verkoop van grond (DSM Nutritional Products).
- Uit jurisprudentie bleek dat een voorziening voor milieukosten kon vrijvallen.
- Het verlies op de verkoop van activiteiten heeft betrekking op de verkoop van de SBR-activiteiten.
- De dotatie aan voorzieningen voor reorganisatie- en afvloeiingskosten is voornamelijk de som van herstructurerings- en reorganisatiekosten op de locatie Linz in Oostenrijk (€15 miljoen) en lasten als gevolg van de sluiting van de locatie South Haven (VS) van DSM Pharmaceutical Products (€11 miljoen).

- De bijzondere afwaardering van immateriële activa en materiële vaste activa heeft betrekking op de bijzondere afwaardering van materiële vaste activa op de locatie Linz (€6 miljoen), de locatie South Haven (€27 miljoen) en de locatie Montreal in Canada (€31 miljoen).
- De nettofinancieringslasten hebben betrekking op heffingsrente in verband met de vaststelling van de definitieve belastingaanslag in Nederland over de jaren 1997 en 1998.
- Het aandeel in de winst van geassocieerde deelnemingen houdt verband met een bijzondere afwaardering van het aandeel van DSM in Methanor.
- In de belastingen over bijzondere posten zijn ook begrepen de vorderingen inzake bronbelastingen over voorgaande jaren.

10 Belastingen

De belasting over het totale resultaat bedroeg €180 miljoen (2005: €151 miljoen) en kan als volgt worden onderverdeeld:

	2006	2005
<i>Actuele belastingen</i>		
- Lopend jaar	(76)	(82)
- Aanpassingen uit voorgaande jaren	(12)	(54)
	-----	-----
	(88)	(136)
<i>Latente belastingen</i>		
- Afkomstig van tijdelijke verschillen en de afwikkeling daarvan	(99)	(93)
- Aanpassingen uit voorgaande jaren	2	69
- Wijziging belastingtarief	1	(4)
- Bate uit in de balans verwerkte verliescompensaties en belastingvorderingen	4	13
	-----	-----
	(92)	(15)
Totaal	(180)	(151)
Waarvan de belastingen betrekking hadden op:		
- Het resultaat uit de te beëindigen activiteiten	1	(12)
- Het resultaat uit bijzondere posten	18	29
- Het resultaat uit doorlopende activiteiten	(199)	(168)

Het effectieve belastingpercentage op het resultaat uit doorlopende activiteiten bedroeg in 2006 26,4% (2005: 23,5%). De relatie tussen het belastingtarief in Nederland en het effectieve belastingpercentage op het resultaat uit doorlopende activiteiten is als volgt:

In %	2006	2005
Nominaal belastingtarief Nederland	29,6	31,5
Belastingeffecten van:		
- Afwijkende tarieven	(4,7)	(10,1)
- Niet-belastbare baten en niet-aftrekbare lasten	0,5	(0,9)
- Overige effecten	1,0	3,0
	-----	-----
Effectieve belastingdruk	26,4	23,5

Het saldo van latente belastingvorderingen en -verplichtingen nam met €201 miljoen af als gevolg van de volgende wijzigingen:

	2006	2005
<u>Stand per 1 januari</u>		
Latente belastingvorderingen	533	492
Latente belastingverplichtingen	(219)	(134)
	-----	-----
Totaal	314	358
Wijzigingen:		
- Belastingen in winst-en-verliesrekening	(92)	(14)
- Belastingen in eigen vermogen	(110)	(71)
- Acquisities en verkopen	(6)	(37)
- Koersverschillen	(25)	21
- Herrubriceringen	32	57
	-----	-----
<u>Stand per 31 december</u>	113	314
Waarvan:		
- Latente belastingvorderingen	496	533
- Latente belastingverplichtingen	(383)	(219)

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 de opname van haar belastingvorderingen in de balans met deze risico's rekening gehouden.

De latente belastingvorderingen en -verplichtingen betreffen de volgende balansposten:

	2006		2005	
	Latente belastingvorderingen	Latente belastingverplichtingen	Latente belastingvorderingen	Latente belastingverplichtingen
Immateriële activa	27	(42)	25	(47)
Materiële vaste activa	60	(285)	72	(295)
Financiële activa	10	(213)	37	(160)
Voorraden	41	(29)	52	(35)
Vorderingen	39	(10)	6	(1)
Eigen vermogen	-	(5)	0	(10)
Overige langlopende schulden	11	(2)	29	(7)
Langlopende voorzieningen	83	(11)	88	(13)
Langlopende leningen	2	(14)	9	(6)
Overige kortlopende schulden	36	(4)	57	(7)
	-----	-----	-----	-----
	309	(615)	375	(581)
Compensabele verliezen	419	-	520	-
Eliminatie van dubbeltelling	(232)	232	(362)	362
	-----	-----	-----	-----
Totaal	496	(383)	533	(219)

Voor een bedrag van €80 miljoen (2005: €115 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
<u>Stand per 1 januari 2005</u>				
Kostprijs	545	326	102	117
Afschrijvingen	92	-	52	40
	-----	-----	-----	-----
Boekwaarde	453	326	50	77
Wijzigingen in boekwaarde:				
- Investerings	24	-	19	5
- Acquisities	526	368	7	151
- Verkopen	(4)	-	-	(4)
- Afschrijvingen	(35)	-	(7)	(28)
- Koersverschillen	54	48	5	1
- Gerubriceerd als 'voor verkoop aangehouden'	(13)	-	(13)	-
- Overige wijzigingen	(2)	0	(6)	4
	-----	-----	-----	-----
	550	416	5	129
<u>Stand per 31 december 2005</u>				
Kostprijs	1.110	742	93	275
Afschrijvingen	107	-	38	69
	-----	-----	-----	-----
Boekwaarde	1.003	742	55	206
Veranderingen in boekwaarde:				
- Investerings	39	-	25	14
- Acquisities	28	21	6	1
- Afschrijvingen en bijzondere waarde- verminderingen	(40)	-	(10)	(30)
- Koersverschillen	(42)	(38)	(2)	(2)
- Herrubriceringen	23	-	7	16
- Overige wijzigingen	(3)	-	(3)	-
	-----	-----	-----	-----
	5	(17)	23	(1)
<u>Stand per 31 december 2006</u>				
Kostprijs	1.156	725	127	304
Afschrijvingen	148	-	49	99
	-----	-----	-----	-----
Boekwaarde	1.008	725	78	205

DSM heeft 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 of 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 2006 is een bedrag van €329 miljoen (31 december 2005: €366 miljoen) begrepen dat betrekking heeft op de acquisitie van Catalytica in 2001, een bedrag van €358 miljoen (31 december 2005: €358 miljoen) betreffende de acquisitie van NeoResins in 2005, een bedrag van €14 miljoen betreffende de acquisitie van Lipid Technologies Provider AB (LTP) in 2006 en een bedrag van €6 miljoen met betrekking tot de acquisitie van CRINA in 2006. Ter toetsing van de noodzaak van een bijzondere waardevermindering is goodwill toegerekend aan de volgende kasgenererende eenheden: de goodwill met betrekking tot Catalytica aan de businessunit DSM Pharmaceuticals, de goodwill met betrekking tot NeoResins aan de businessgroep DSM Resins en de goodwill met betrekking tot Lipid Technologies Provider AB (LTP) aan de businessgroep DSM Food Specialties en de goodwill die betrekking heeft op CRINA aan DSM Nutritional Products.

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 voor belastingen ligt tussen 7 en 10% afhankelijk van het risicoprofiel van de betreffende kasgenererende eenheid.

In 2006 en 2005 werd geen bijzondere waardevermindering van goodwill vastgesteld.

De overige immateriële vaste activa zijn weergegeven in onderstaande tabel:

	2006				2005
	Kostprijs	Afschrijvingen	Boekwaarde	Waarvan acquisitiegerelateerd	Acquisitiegerelateerd
Applicatiesoftware	106	(54)	52	7	8
Marketing-gerelateerd	11	(3)	8	8	7
Gerelateerd aan klanten	3	(2)	1	-	-
Technologie-gerelateerd	161	(35)	126	114	126
Overige	23	(5)	18	-	-
Totaal	304	(99)	205	129	141
Totaal 2005	275	(69)	206	141	

12 Materiële vaste activa

	Totaal	Grond en gebouwen	Fabrieken en installaties	Overige bedrijfsmiddelen	In aanleg	Niet in gebruik voor bedrijfsactiviteiten
<u>Stand per 1 januari 2005</u>						
Kostprijs	8.838	1.635	6.566	299	323	15
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	5.027	637	4.127	244	16	3
Boekwaarde	3.811	998	2.439	55	307	12
Wijzigingen in boekwaarde:						
- Investerings	378	16	94	4	264	-
- Inbedrijfstellingen	-	39	218	7	(264)	-
- Acquisities	88	48	30	1	9	-
- Verkopen	(126)	(44)	(63)	(15)	(4)	-
- Afschrijvingen	(446)	(57)	(372)	(17)	-	-
- Bijzondere waardeverminderingen	(86)	(26)	(33)	(1)	(26)	-
- Koersverschillen	140	34	85	1	20	-
- Gerubriceerd als 'voor verkoop aangehouden'	(6)	(1)	(5)	-	-	-
- Overige wijzigingen	(3)	8	(8)	(3)	-	-
	(61)	17	(54)	(23)	(1)	-
<u>Stand per 31 december 2005</u>						
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:						
- Investerings	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 <i>decommissioning</i>	17	-	17	-	-	-
- Koersverschillen	(104)	(27)	(60)	(1)	(16)	-
- Herrubriceringen	(23)	(17)	1	-	(7)	-
- Overige wijzigingen	1	1	-	-	-	-
	(95)	(57)	(142)	6	98	-
<u>Stand per 31 december 2006</u>						
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

Onder de materiële vaste activa zijn activa begrepen met een boekwaarde van €27 miljoen (31 december 2005: €34 miljoen) die verkregen zijn op grond van financiële lease-overeenkomsten. De hiermee samenhangende verplichtingen zijn opgenomen onder Opgenomen leningen en bedragen €11 miljoen (31 december 2005: €22 miljoen). Het totaal van de minimale leasebetalingen bedroeg op de balansdatum €11 miljoen (31 december 2005: €25 miljoen) en hun contante waarde bedroeg €10 miljoen (31 december 2005: €24 miljoen).

Overzicht van minimale leasebetalingen in de tijd:

2007	3
2008 – 2011	7
Na 2011	1
Totaal	11

In 2006 werd voor €12 miljoen aan bijzondere waardeverminderingen opgenomen (2005: €86 miljoen). In 2006 hadden de bijzondere afwaarderingen van activa vooral betrekking op de beëindiging van de aspartaam activiteiten (€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).

De bijzondere waardeverminderingen van materiële vaste activa bedroegen in 2005 €86 miljoen en hadden betrekking op de locatie Montreal in Canada (€31 miljoen), de locatie South Haven in Michigan in de Verenigde Staten (€27 miljoen), de locatie Capua in Italië (€8 miljoen), de locatie Linz in Oostenrijk (€6 miljoen) en een aantal kleinere bijzondere waardeverminderingen.

13 Geassocieerde deelnemingen

	2006	2005
<u>Stand per 1 januari</u>	43	78
Wijzigingen:		
- Aandeel in resultaat	1	(2)
- Ontvangen dividend	(1)	(3)
- Kapitaalstortingen	0	2
- Acquisities	-	2
- Verkopen	(6)	(9)
- Bijzondere waardeverminderingen	(8)	(21)
- Overboekingen	(2)	(2)
- Overige wijzigingen	(1)	(2)
	-----	-----
<u>Stand per 31 december</u>	26	43
Waarvan verstrekte leningen	-	-

14 Overige financiële activa

	Totaal	Overige effecten	Overige vorderingen	Overige overlopende posten
<u>Stand per 1 januari 2005</u>	82	46	11	25
Wijzigingen:				
- Ten laste van winst-en-verliesrekening gebracht	(3)	-	-	(3)
- Kapitaalstortingen	4	4	-	-
- Verkopen	(3)	(2)	(1)	-
- Verstrekte leningen	111	-	111	-
- Aflossingen	(5)	-	(5)	-
- Koersverschillen	4	-	3	1
- Overige wijzigingen	(1)	1	4	(6)
<u>Stand per 31 december 2005</u>	189	49	123	17
Wijzigingen:				
- Ten laste van winst-en-verliesrekening gebracht	(6)	-	-	(6)
- Kapitaalstortingen	4	4	-	-
- Acquisities	9	9	-	-
- Verkopen	(14)	(14)	-	-
- Bijzondere waardeverminderingen	(5)	(5)	-	-
- Verstrekte leningen	35	-	35	-
- Aflossingen	(20)	-	(20)	-
- Overboeking naar kortlopende leningen	(92)	-	(92)	-
- Koersverschillen	(2)	-	(2)	-
- Overboekingen	5	(3)	(1)	9
- Overige wijzigingen	(3)	-	(3)	-
<u>Stand per 31 december 2006</u>	100	40	40	20

Overige effecten hebben betrekking op belangen in ondernemingen met activiteiten die de activiteiten van DSM ondersteunen, zoals venturefondsen. Onder Overige effecten is een bedrag van €40 miljoen begrepen dat betrekking heeft op niet aan de beurs genoteerde belangen in ondernemingen waarvan de reële waarde niet op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld omdat voor deze belangen geen prijsnotering op een actieve markt beschikbaar is (2005: €45 miljoen). Deze effecten worden daarom gewaardeerd tegen kostprijs.

De in 2005 verstrekte leningen hebben voor het grootste deel betrekking op een lening aan het Gist-brocades Pensioenfonds. In 2006 werd een bedrag van €17 miljoen afgelost op deze lening.

15 Voorraden

	2006	2005
Grond- en hulpstoffen	448	442
Halfabrikaten en gereed product	1.124	1.120
	<u>1.572</u>	<u>1.562</u>
Afwaardering naar opbrengstwaarde	(57)	(27)
Totaal	1.515	1.535

De boekwaarde van de voorraden afgewaardeerd naar opbrengstwaarde is €127 miljoen (2005: €78 miljoen); de waarde-aanpassingen van voorraden die ten laste van de winst-en-verliesrekening zijn gebracht bedroegen in totaal €30 miljoen (2005: €4 miljoen).

16 Vorderingen

	2006	2005
<i>Handelsvorderingen</i>		
Handelsdebiteuren	1.386	1.350
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	13	13
	<hr/>	<hr/>
	1.399	1.363
Waardecorrectie in verband met oninbaarheid	(22)	(26)
	<hr/>	<hr/>
Totaal	1.377	1.337
<i>Overige vorderingen</i>		
Te ontvangen winstbelastingen	64	58
Overige belastingen en sociale lasten	108	92
Subsidies	2	3
Leningen	92	1
Overige vorderingen	53	58
Overlopende posten	43	48
	<hr/>	<hr/>
Totaal	362	260

In de Overlopende posten is €35 miljoen aan vooruitbetaalde kosten begrepen die in de toekomst zullen worden verantwoord maar reeds zijn betaald.

17 Eigen vermogen

	2006	2005
<u>Stand per 1 januari</u>	5.568	4.690
Nettowinst	552	520
Koersverschillen, na belastingen	(133)	135
Netto actuariële baten en (lasten) van pensioenverplichtingen inzake toegezegd-pensioenregelingen, na <i>asset ceiling</i>	283	194
Herrubricering cumulatief preferente aandelen A ¹⁾	-	233
Uitgekeerd dividend	(214)	(186)
Inkoop eigen aandelen	(318)	(170)
Opbrengst herplaatste eigen aandelen	55	102
Overige wijzigingen	62	50
	<hr/>	<hr/>
<u>Stand per 31 december</u>	5.855	5.568

Na balansdatum werden door de Raad van Bestuur de volgende dividenden vastgesteld:

	2006	2005
Per cumulatief preferent aandeel A: €0,23 (2005: €0,36)	10	16
Per gewoon aandeel: €1,00 (2005: €1,00)	187	191
	<hr/>	<hr/>
Totaal	197	207

Het voorgestelde dividend op gewone aandelen moet nog worden goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en is niet in mindering gebracht op het eigen vermogen.

¹⁾ De oorspronkelijke voorwaarden waaronder de cumulatief preferente aandelen A werden geplaatst waren zodanig dat dit instrument niet voldeed aan de criteria voor een eigen vermogensinstrument volgens IAS 32. Daarom werden zij bij de eerste toepassing van IFRS door DSM gerubriceerd als opgenomen leningen. Begin 2005 kwamen voor de cumulatief preferente aandelen nieuwe voorwaarden tot stand waardoor zij als eigen vermogensinstrumenten werden aangemerkt en konden worden geherrubriceerd naar eigen vermogen.

Aandelenkapitaal

Per 31 december 2006 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 2006 is weergegeven in onderstaande tabel.

	Geplaatste aandelen			Ingekochte eigen aandelen	
	Gewoon	Cumprefs A	Cumprefs C	Gewoon	Cumprefs C
<u>Stand per 1 januari 2006</u>	201.953.008	44.040.000	37.500.000	11.030.043	37.500.000
Uitgifte aandelen i.v.m. uitoefening optierechten	-	-	-	(2.671.872)	-
Inkoop eigen aandelen	-	-	-	8.745.000	-
	-----	-----	-----	-----	-----
<u>Stand per 31 december 2006</u>	201.953.008	44.040.000	37.500.000	17.103.171	37.500.000
Aantal ingekochte aandelen per 31 december 2006	17.103.171	-	37.500.000		
	-----	-----	-----		
Aantal uitstaande aandelen per 31 december 2006	184.849.837	44.040.000	-		

Het gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen over 2006 bedroeg 189.550.018 stuks. Alle uitstaande aandelen zijn volgestort.

Agio

Van het agio ad €544 miljoen kan €139 miljoen als geheel belastingvrij worden aangemerkt.

Ingekochte aandelen

Ultimo 2005 had DSM de beschikking over 11.030.043 ingekochte gewone aandelen (nominaal bedrag €17 miljoen, dit is 4,5% van het aandelenkapitaal). In 2006 gebruikte DSM 2.671.872 gewone aandelen voor het afdekken van optierechten. De onderneming kocht 8.745.000 gewone eigen aandelen in.

Ultimo 2006 had DSM de beschikking over 17.103.171 ingekochte gewone aandelen (nominaal bedrag €26 miljoen, dit is 6,9% van het aandelenkapitaal). De gemiddelde verkrijgingsprijs van de ingekochte gewone aandelen was €30,87. Van het totaal aantal ingekochte eigen aandelen ultimo 2006 hebben er 6,7 miljoen betrekking op het programma voor de inkoop van eigen aandelen in het kader van *Vision 2010*. Het proces van intrekking van deze aandelen is in gang gezet. De overige ingekochte gewone eigen aandelen zijn bestemd voor het afdekken van management- en personeelsopties.

Overige reserves

	Totaal	Translatie-reserve	Afdekkings-reserve	Reserve voor op aandelen gebaseerde beloningen
<u>Stand per 1 januari 2005</u>	(48)	(51)	(1)	4
Wijzigingen in reële waarde van kasstroomafdekkingen	(2)	-	(2)	-
Koersverschillen na belastingen	128	128	-	-
Toegekende opties	7	-	-	7
	-----	-----	-----	-----
<u>Stand per 31 december 2005</u>	85	77	(3)	11
Wijzigingen in reële waarde van kasstroomafdekkingen	37	-	37	-
Koersverschillen na belastingen	(128)	(128)	-	-
Toegekende opties	10	-	-	10
Herrubriceringen	(2)	(2)	-	-
	-----	-----	-----	-----
<u>Stand per 31 december 2006</u>	2	(53)	34	21

18 Voorzieningen

	2006		2005	
	Totaal	Waarvan kortlopend	Totaal	Waarvan kortlopend
Kosten van herstructureringen en afvloeiingsregelingen	105	74	207	156
Milieukosten	45	16	54	24
Overige personeelsbeloningen op lange termijn	27	2	23	2
Overige voorzieningen	138	35	102	38
Totaal	315	127	386	220

Indien het effect van de tijds waarde 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.

De Voorziening voor kosten van herstructureringen en afvloeiingsregelingen heeft 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 Voorziening 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 en overige personeelsbeloningen op lange termijn zoals jubileumuitkeringen. Deze voorzieningen hebben een gemiddelde looptijd van 5 tot 10 jaar.

Het totaal van langlopende en kortlopende voorzieningen nam af met €71 miljoen. Dit is het saldo van de volgende wijzigingen:

	Stand per 1 januari 2006	Dotaties	Vrijval	Gebruikt	Koersverschillen	Overige wijzigingen	Stand 31 december 2006
Kosten van herstructureringen en afvloeiingsregelingen	207	24	(49)	(75)	(4)	2	105
Milieukosten	54	9	(5)	(12)	(1)	-	45
Overige personeelsbeloningen op lange termijn	23	7	-	(2)	-	(1)	27
Overige voorzieningen	102	67	(15)	(32)	(1)	17	138
Totaal	386	107	(69)	(121)	(6)	18	315

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 Voorziening voor kosten van herstructureringen en afvloeiingsregelingen heeft vooral betrekking op het cluster Pharma (€11 miljoen) en de beëindiging van de aspartaamactiviteiten (€5 miljoen). De onttrekking aan deze voorziening betreft uitgaven in verband met herstructureringen bij DSM Pharmaceutical Products, DSM Food Specialties, DSM Anti-Infectives, DSM Nutritional Products, DSM Elastomers en DSM Industrial Services (Copernicus-project).

De dotaties aan de Overige voorzieningen hebben voornamelijk betrekking op een voorziening voor een verliesgevend contract bij DSM Nutritional Products, kosten in verband met de beëindiging van de aspartaamactiviteiten, kosten met betrekking tot de verkoop van DSM Minera (Chili) en kosten met betrekking tot de herstructurering van de locaties Geleen en Linz (Oostenrijk) van DSM Pharmaceutical Products.

19 Opgenomen leningen

	2006		2005	
	Totaal	Waarvan kortlopend	Totaal	Waarvan kortlopend
Obligatieleningen	886	403	1.057	140
Onderhandse leningen	460	43	492	37
Financiële leaseverplichtingen	9	2	22	13
Schulden aan kredietinstellingen	159	159	139	139
Totaal	1.514	607	1.710	329

In overeenkomsten betreffende leningen met een schuldrest ultimo 2006 van €1.118 miljoen, waarvan €403 miljoen kortlopend (ultimo 2005: €1.322 miljoen, waarvan €147 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 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 2006 voor een bedrag van €606 miljoen een resterende looptijd van meer dan 5 jaar. Op de langlopende schulden exclusief de schulden aan kredietinstellingen zal worden afgelost in:

- 2007	448
- 2008	46
- 2009	241
- 2010 en 2011	14
- 2012 t/m 2016	606
- Na 2016	-
Totaal	1.355

In de volgende tabel zijn de leningen, exclusief schulden aan kredietinstellingen, onderverdeeld naar valuta:

	2006	2005
EUR	823	986
USD	424	459
CNY	98	124
Overige	10	2
Totaal	1.355	1.571

De balanspost Opgenomen leningen daalde per saldo met €196 miljoen. De wijzigingen zijn als volgt te specificeren:

	2006	2005
<u>Stand per 1 januari</u>	1.710	2.024
Opgenomen leningen	60	348
Aflossingen	(205)	(487)
Wijzigingen in reële waarde	(15)	(27)
Wijziging schulden aan kredietinstellingen	20	42
Koersverschillen	(58)	100
Herrubricering cumulatief preferente aandelen A	-	(233)
Overige wijzigingen	2	(57)
<u>Stand per 31 december</u>	1.514	1.710

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 2006 uitstaande leningenportfolio inclusief de aan de leningen gekoppelde financiële instrumenten bedroeg over 2006 4,3% (2005: 4,1%).

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de obligatieleningen:

			2006	2005
NLG-lening	6,25%	1996-2006	-	140
USD-lening	6,75%	1999-2009	183	204
EUR-lening	6,38%	2000-2007	403	413
EUR-lening	4,00%	2005-2015	300	300
Totaal			886	1.057

Alle obligatieleningen zijn vastrentend. De vaste rentetarieven van de 6,75% USD-lening 1999-2009 en de 6,38% EUR-lening 2000-2007 zijn omgezet in variabele tarieven door middel van renteswaps (reële-waarde-afdekkingen).

De 6,38% EUR-lening 2000-2007 werd in 2000 omgezet naar USD als afdekking van het valutarisico in verband met de netto-investeringen in dochtermaatschappijen in USD. Deze netto-investeringsafdekking werd in 2005 opgeheven. In 2005 werd deze EUR-lening omgezet naar CHF om het valutarisico in verband met netto-investeringen in dochtermaatschappijen in CHF af te dekken. De 4% EUR-lening 2005-2015 werd ook in 2006 gedeeltelijk omgezet naar CHF voor een bedrag van €200 miljoen om het valutarisico in verband met netto-investeringen in dochtermaatschappijen in CHF af te dekken.

De 4% EUR-lening 2005-2015 werd in 2005 'geprehedged' (kasstroomafdekking) door middel van een *forward starting swap* hetgeen resulteerde in een lagere effectieve vaste rente van 3,66%.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de onderhandse leningen:

			2006	2005
NLG-lening	9,3%	1991-2006	-	7
NLG-lening	4,34%	1998-2008	7	11
NLG-lening	variabel (6 maanden)	2000-2014	69	69
CNY-lening	variabel (onbepaald)	2002-2009	98	123
USD-lening	5,51%	2003-2013	115	128
USD-lening	5,61%	2003-2015	114	127
Overige leningen			57	27
Totaal			460	492

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.

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

	2006	2005
Investeringsubsidies	30	37
Overige overlopende posten	14	16
Totaal	44	53

21 Kortlopende schulden

	2006	2005
<i>Handelsschulden</i>		
Vooruitontvangen	7	8
Handelscrediteuren	1.074	960
Te betalen wissels en cheques	4	3
Verschuldigd aan geassocieerde deelnemingen	6	14
	-----	-----
Totaal	1.091	985
 <i>Overige kortlopende schulden</i>		
Te betalen winstbelastingen	45	57
Overige belastingen en sociale lasten	62	64
Pensioenen	2	4
Overige verplichtingen	179	205
Overlopende posten	235	384
	-----	-----
Totaal	523	714

22 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

	2006	2005
Operationele lease en huur	36	34
Garantieplichtingen ten behoeve van geassocieerde deelnemingen en derden	53	28
Bestellingen voor projecten in uitvoering	13	8
Overige	12	17
	-----	-----
Totaal	114	87

De bestellingen voor projecten in uitvoering worden grotendeels in 2007 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:

- 2007	9
- 2008	7
- 2009	4
- 2010 en 2011	6
- Na 2011	10

Totaal	36

Gerechtigde 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 en een valutarisico). 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. Onderstaand worden nadere bijzonderheden gegeven over de financiële derivaten die onderhevig zijn aan een liquiditeits-, markt- en kredietrisico.

Liquiditeitsrisico

DSM beschikt over twee gecommiteerde kredietfaciliteiten van resp. €500 miljoen en €400 miljoen, in totaal €900 miljoen (2005: eveneens twee kredietfaciliteiten van in totaal €900 miljoen), en twee *commercial paper*-programma's, één van €900 miljoen (2005: €900 miljoen) en één van \$400 miljoen (2005: \$400 miljoen). Er zal in totaal voor niet meer dan €900 miljoen gebruikgemaakt worden van beide *commercial paper*-programma's (2005: €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.

Onderstaande 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.

	2006			2005		
	Vastrentende opgenomen leningen	Variabel- rentende opgenomen leningen	Totaal	Vastrentende opgenomen leningen	Variabel- rentende opgenomen leningen	Totaal
Binnen 1 jaar	6	442	448	13	177	190
Binnen 1 tot 2 jaar	6	40	46	6	456	462
Binnen 2 tot 3 jaar	14	227	241	5	31	36
Binnen 3 tot 4 jaar	5	1	6	5	243	248
Binnen 4 tot 5 jaar	1	7	8	4	1	5
Na 5 jaar	531	75	606	558	72	630
Totaal	563	792	1.355	591	980	1.571

Op 31 december 2006 bedroeg de hoofdsom van de voor langlopende leningen toegepaste renteswaps €590 miljoen (2005: €748 miljoen).

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 2006, waarbij alle andere variabelen constant worden gehouden. Een verlaging van de rentetarieven met 1% zou resulteren in een geschatte daling van de nettofinancieringslasten met €8 miljoen uitgaande van de samenstelling van de financiële instrumenten per 31 december 2006. Een toename van de rentetarieven met 1% zou resulteren in een stijging van de nettofinancieringslasten van naar schatting €8 miljoen. De gevoeligheid van de reële waarde van de financiële instrumenten per 31 december 2006 voor veranderingen in de rentetarieven is in onderstaande tabel weergegeven.

	Boekwaarde	Reële waarde	Verandering reële waarde +1%	Verandering reële waarde -1%
Kortlopende beleggingen	3	3	-	-
Liquide middelen	552	552	-	-
Kortlopende leningen	(607)	(607)	4	(4)
Langlopende leningen	(907)	(876)	22	(23)
Renteswaps (van vastrentend naar variabelrentend)	(1)	(1)	(5)	5
Pre-hedges	14	14	28	(32)

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 heeft DSM de zeer waarschijnlijke herfinanciering van de 6,38% lening van EUR 400 miljoen over de periode 2000-2007 'geprehedged' met *forward-starting swaps* tegen een vaststaand rentetarief (exclusief credit spread) van 3,8%. Op 31 december 2006 bedroeg de hoofdsom van de daaraan gerelateerde renteswaps €400 miljoen (2005: €200 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 toekomstige transacties af te dekken. De voornaamste valuta's die dit risico veroorzaken zijn de USD, de JPY, het GBP en de CHF. *Average rate* valutatermijncontracten, valutatermijncontracten, spottransacties en in beperkte mate *average rates* 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 2006 €1.156 miljoen (2005: €1.567 miljoen).

DSM dekte in 2006 USD 432 miljoen (2005: USD 306 miljoen) van zijn geschatte netto cashflow in USD voor 2007 af door middel van *average rate* valutatermijncontracten, bij een gemiddelde dollarkoers over de vier kwartalen van 2007 van USD 1,2217 per euro. Door deze afdekking is een deel van de USD inkomsten van DSM in 2007 vastgelegd op deze wisselkoers. De effecten van deze afdekkingen zullen worden verwerkt in het bedrijfsresultaat van de betrokken clusters.

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 tot op zekere hoogte afgedekt door middel van valutaswaps (CHF 1.138 miljoen). Nettoactiva die luiden in USD zijn tot op zekere hoogte afgedekt door middel van USD-leningen (USD 400 miljoen).

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 2006, 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.

	Boekwaarde	Reële waarde	Verandering reële waarde +10%	Verandering reële waarde -10%
Kortlopende beleggingen	3	3	-	-
Liquide middelen	552	552	13	(11)
Kortlopende leningen	(607)	(607)	(9)	8
Langlopende leningen	(907)	(876)	(55)	46
<i>Cross currency swaps</i>	(25)	(25)	13	(11)
Valutatermijncontracten	1	1	(14)	14
<i>Cross currency swaps</i> gerelateerd aan netto-investering in dochter- maatschappijen	28	28	(80)	66
<i>Average rate</i> valutatermijn- contracten gebruikt voor economische afdekking	21	21	(20)	15

Valutaswaps die het valutarisico afdekken dat voortvloeit uit in de balans opgenomen activa en verplichtingen, vaststaande toezeggingen en toekomstige transacties worden verantwoord als kasstroomafdekkingen. De hoofdsom van de op langlopende leningen betrekking hebbende valutaswaps die als kasstroomafdekking zijn aangemerkt bedroeg €141 miljoen (2005: €141 miljoen).

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.

Reële waarde van financiële instrumenten

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de boekwaarde en de geschatte reële waarde van financiële instrumenten:

	31 december 2006		31 december 2005	
	Boek- waarde	Reële waarde	Boek- waarde	Reële waarde
<u>Activa</u>				
Overige effecten (langlopend)	40	40	49	45
Overige langlopende vorderingen	40	40	123	123
Kortlopende vorderingen	1.739	1.739	1.597	1.597
Financiële derivaten	79	79	36	36
Kortlopende beleggingen	3	3	5	5
Liquide middelen	552	552	902	902
<u>Verplichtingen</u>				
Langlopende leningen	907	876	1.381	1.363
Overige langlopende financiële verplichtingen	44	44	53	53
Kortlopende leningen	607	607	329	329
Financiële derivaten	41	41	65	65
Overige kortlopende financiële verplichtingen	1.614	1.614	1.699	1.699

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.

Onderstaande tabel biedt een overzicht van de boekwaarde van financiële derivaten onderverdeeld naar type en doel:

	Vlottende activa	Kortlopende schulden	Totaal
Renteswaps	22	(8)	14
Valutaswaps	11	(18)	(7)
	-----	-----	-----
Totaal financiële derivaten in relatie tot opgenomen leningen	33	(26)	7
Valutatermijncontracten	3	(39)	(36)
Valuta-opties	-	-	-
	-----	-----	-----
<u>Stand per 31 december 2005</u>	36	(65)	(29)
Renteswaps	19	(6)	13
Valutaswaps	28	(25)	3
	-----	-----	-----
Totaal financiële derivaten in relatie tot opgenomen leningen	47	(31)	16
Valutatermijncontracten	32	(10)	22
Valutaopties	-	-	-
	-----	-----	-----
<u>Stand per 31 december 2006</u>	79	(41)	38

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:

	2006	2005
Pensioenen	13	17
Regelingen voor medische zorg	4	(3)
Overige toegezegd-pensioenregelingen	2	2
Toegezegde-bijdrageregelingen	24	20
	-----	-----
Totaal	43	36
Waarvan de pensioenkosten betrekking hadden op:		
- Doorlopende activiteiten	52	28
- Bijzondere posten	(9)	-
- Beëindigde activiteiten	-	8

Voor 2007 zullen de kosten van toegezegd-pensioenregelingen en regelingen voor medische zorg, exclusief baten en lasten uit beperkingen van regelingen en uit afwikkelingen, lager zijn dan die van 2006 (€26 miljoen).

In onderstaand overzicht worden de in de balans opgenomen wijzigingen in Vooruitbetaalde pensioenkosten en Verplichtingen inzake personeelsbeloningen weergegeven:

	2006	2005
Vooruitbetaalde pensioenkosten	478	166
Verplichtingen inzake personeelsbeloningen	(406)	(417)
	-----	-----
<u>Stand per 1 januari</u>	72	(251)
Wijzigingen		
- Saldo van actuariële baten en (lasten)	382	274
- Personeelskosten	(19)	(16)
- Acquisities en verkopen	0	(2)
- Werkgeversbijdragen	144	102
- Koersverschillen	8	(15)
- Overige wijzigingen	6	(20)
	-----	-----
Totaal wijzigingen	521	323
<u>Stand per 31 december</u>	593	72
Waarvan:		
- Vooruitbetaalde pensioenkosten	918	478
- Verplichtingen inzake personeelsbeloningen	(325)	(406)

De Verplichtingen inzake personeelsbeloningen ad €325 miljoen (2005: €406 miljoen) omvatten een bedrag van €267 miljoen (2005: €318 miljoen) dat betrekking heeft op pensioenen, €33 miljoen (2005: €57 miljoen) voor regelingen ter vergoeding van medische kosten en overige kosten, en €25 miljoen (2005: €31 miljoen) voor overige regelingen.

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.

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 gefinancierd en overgedragen aan onafhankelijke pensioenfondsen en levensverzekeringsmaatschappijen.

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.

Onderstaande 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:

<i>Contante waarde van toegezegd-pensioenverplichtingen</i>	2006	2005
<u>stand per 1 januari</u>	5.064	4.775
Wijzigingen:		
- Servicekosten	107	112
- Interestkosten	209	211
- Werknemersbijdragen	19	12
- Actuariële (baten) en lasten	(365)	150
- Beperkingen van regelingen	-	(6)
- Afwikkelingen	(20)	-
- Lasten over verstreken diensttijd	121	4
- Acquisities / verkopen	2	18
- Koersverschillen op buitenlandse regelingen	(20)	20
- Betaalde uitkeringen	(212)	(233)
- Overige wijzigingen	1	1
	-----	-----
<u>Stand per 31 december</u>	4.906	5.064
<i>Reële waarde van de fondsbeleggingen</i>	2006	2005
<u>Stand per 1 januari</u>	5.231	4.616
Wijzigingen:		
- Verwacht rendement fondsbeleggingen	308	305
- Actuariële baten en (lasten)	25	430
	-----	-----
Feitelijk rendement fondsbeleggingen	333	735
- Afwikkelingen	(11)	-
- Acquisities / verkopen	2	0
- Werkgeversbijdragen	119	88
- Werknemersbijdragen	19	12
- Koersverschillen op buitenlandse regelingen	(16)	13
- Betaalde uitkeringen	(212)	(233)
- Overige wijzigingen	1	0
	-----	-----
<u>Stand per 31 december</u>	5.466	5.231

De in de balans verwerkte wijzigingen zijn als volgt:

	2006	2005
Contante waarde van afgefinancierde verplichtingen	(4.685)	(4.828)
Reële waarde van de fondsbeleggingen	5.466	5.231
	-----	-----
	781	403
Contante waarde van niet-afgefinancierde verplichtingen	(221)	(236)
	-----	-----
Financieringsstatus	560	167
Niet opgenomen lasten over verstreken diensttijd	107	-
Effect van <i>asset ceiling</i>	(16)	(7)
	-----	-----
Nettoactiva	651	160
Waarvan:		
- Verplichtingen (voorziening voor vergoedingen na uitdiensttreding)	(267)	(318)
- Activa (vooruitbetaalde pensioenkosten)	918	478

In de balans zijn de volgende wijzigingen in de nettoactiva opgenomen:

	2006	2005
<u>Stand per 1 januari</u>	160	(164)
Netto lasten verwerkt in de winst-en-verliesrekening	(13)	(17)
Gedurende het boekjaar rechtstreeks in het eigen vermogen		
verwerkte actuariële baten en (lasten) en <i>asset ceiling</i>	381	278
Werkgeversbijdragen	119	88
Acquisities / verkopen	-	(18)
Koersverschillen op buitenlandse regelingen	4	(7)
Overige wijzigingen	-	0
	-----	-----
<u>Stand per 31 december</u>	651	160

In 2007 zal DSM naar verwachting €202 miljoen bijdragen aan zijn toegezegd-pensioenregelingen. Dit is inclusief de lening die in 2005 werd verstrekt aan het Gist-brocades Pensioenfonds, welke in 2007 zal worden omgezet in een 'werkgeversbijdrage'.

De voornaamste categorieën van pensioenfondsbeleggingen (in percentages van het totaal) worden in onderstaande tabel weergegeven:

	2006	2005
Obligaties	48%	51%
Aandelen	43%	44%
Onroerend goed	6%	5%
Overig	3%	0%

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:

	2006	2005
Aan het dienstjaar toegerekende servicekosten	107	112
Interestkosten op pensioenverplichtingen	209	211
Verwacht rendement fondsbeleggingen	(308)	(305)
Lasten over verstreken diensttijd	14	4
Baten en lasten uit beperkingen van regelingen en uit afwikkelingen	(9)	(5)
	-----	-----
Kosten gerelateerd aan toegezegd-pensioenregelingen	13	17

De voornaamste actuariële veronderstellingen (voor het boekjaar gewogen gemiddelde) zijn de volgende:

	2006		2005	
	Nederland	Buitenland	Nederland	Buitenland
Disconteringsvoet	4,70%	4,37%	4,15%	4,06%
Prijnsinflatie	1,75%	2,03%	1,75%	2,00%
Salarisstijging	1,75%	3,05%	1,75%	3,01%
Pensioenstijging	1,75%	2,00%	1,75%	1,91%
Verwacht rendement fondsbeleggingen	5,3%-6,0%	4,5%-8,5%	5,2%-6,0%	4,5%-8,5%

Voor het afgelopen jaar en de voorgaande jaren zijn de bedragen ultimo jaar als volgt:

	2006	2005	2004	2003
Toegezegd-pensioenverplichtingen	(4.906)	(5.064)	(4.775)	(4.264)
Fondsbeleggingen	5.466	5.231	4.616	4.254
Financieringsstatus belegging / (verplichting)	560	167	(159)	(10)
Ervaringsaanpassingen fondsbeleggingen, boekwinst	25	430	175	nvt
Ervaringsaanpassingen pensioenverplichtingen, boekverlies	(94)	(149)	(407)	nvt
Aanname aanpassing pensioenverplichtingen, boekwinst / (boekverlies)	459	(1)	(1)	nvt

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 gefinancierd; in die gevallen worden goedgekeurde declaraties betaald uit de financiële middelen van de betreffende groepsmaatschappijen.

In de balans zijn de volgende bedragen opgenomen:

	2006	2005
Contante waarde van afgefinancierde verplichtingen	(34)	(63)
Reële waarde van de fondsbeleggingen (inclusief vergoedingsrechten)	8	13
	(26)	(50)
Contante waarde van niet-afgefinancierde verplichtingen	(6)	(6)
Niet verwerkte lasten over verstreken diensttijd	(1)	(1)
Verplichting (voorziening voor vergoedingen na uitdiensttreding)	(33)	(57)

In de winst-en-verliesrekening zijn de volgende bedragen opgenomen:

	2006	2005
Aan het dienstjaar toegerekende servicekosten	2	2
Interestkosten	3	4
Verwacht rendement fondsbeleggingen en vergoedingsrechten	(1)	(1)
Lasten over verstreken diensttijd	0	0
(Baten) en lasten uit beperkingen van regelingen of uit afwikkelingen	-	(8)
Kosten gerelateerd aan regelingen voor medische zorg	4	(3)

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:

	2006	2005
<u>Stand per 1 januari</u>	(57)	(47)
Uitgaven verwerkt in de winst-en-verliesrekening	(4)	3
Rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkte actuariële baten en (lasten)	(1)	(4)
Betaalde uitkeringen / werkgeversbijdragen	24	3
Acquisities / verkopen	-	(5)
Koersverschillen	5	(7)
	-----	-----
<u>Stand per 31 december</u>	(33)	(57)

De voornaamste actuariële aannames betreffende de kosten van medische zorg na beëindiging dienstverband voor het gehele jaar (gewogen gemiddeldes) zijn de volgende:

	2006	2005
Disconteringsvoet	6,0%	6,0%
Prijnsinflatie	3,0%	3,0%
Salarisstijging	4,0%	4,0%
Trendmatige stijging van de kosten van medische zorg (initieel)	7,3%	7,0%
Trendmatige stijging van de kosten van medische zorg (uiteindelijk)	4,7%	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)	(6)	4

Voor het afgelopen jaar en de voorgaande jaren zijn de bedragen als volgt:

	2006	2005	2004	2003
Toegezegd-pensioenverplichtingen	(40)	(69)	(55)	(61)
Fondsbeleggingen (inclusief vergoedingsrechten)	8	13	11	-
	-----	-----	-----	-----
Financieringsstatus belegging / (verplichting)	(32)	(56)	(44)	(61)
Ervaringsaanpassingen van toegezegd-pensioenverplichtingen, (boekverlies)	0	(4)	(7)	nvt

25 Nettoschuld

	2006	2005
Opgenomen leningen:		
- Langlopende leningen	907	1.381
- Kortlopende leningen	607	329
	-----	-----
Totaal opgenomen leningen	1.514	1.710
Kortlopende beleggingen	(3)	(5)
Liquide middelen	(552)	(902)
Financiële derivaten, activa (zie ook noot 23)	(79)	(36)
Financiële derivaten, verplichtingen (zie ook noot 23)	41	65
	-----	-----
Nettoschuld	921	832

De liquide middelen ultimo 2006 waren niet als zekerheid gesteld en waren daardoor vrij beschikbaar (2005: €13 miljoen via een geblokkeerde rekening in verband met de beëindiging van de joint venture met BASF op het gebied van diervoederenzymen).

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 werkkapitaal	In % van de netto-omzet (uit doorlopende activiteiten)
Stand per 1 januari 2006	1.887	24,1
Stand per 31 december 2006	1.801	21,6

Balanswijziging	(86)	
Aanpassingen:		
- Koersverschillen	93	
- Wijzigingen in de consolidatie	(1)	
- Overboekingen	(2)	

Totaal	90	
Kasstroomwijziging	(4)	

27 Op aandelen gebaseerde beloningen

Onder de DSM Stock Incentive-regeling worden prestatiegebonden en niet-prestatiegebonden optierechten of *Stock Appreciation Rights* (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 voor 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 toekenningschema als voor aandelenopties).

Overzicht managementopties (optierechten en *Stock Appreciation Rights*)

Uitgiftejaar	Uitstaand op 31 dec. 2005	In 2006			Uitstaand op 31 dec. 2006	Reële waarde op datum toekenning (€)	Uitoefenprijs (€)	Vervaldatum
		Toegekend	Uitgeoefend	Vervallen/verloren				
1999	14.000	-	(10.000)	-	4.000	1,62	13,005	14 jan. 2007
2000	136.500	-	(55.500)	-	81.000	3,52	18,240	31 mrt. 2008
2001	633.391	-	(238.041)	-	395.350	3,88	19,990	30 mrt. 2009
2002	1.252.250	-	(563.450)	-	688.800	5,22	23,505	4 apr. 2010
2003	2.285.876	-	(1.164.803)	(64.750)	1.056.323	3,09	18,195	4 apr. 2011
2003 ¹⁾	530.000	-	(278.500)	(63.350)	188.150	3,64	19,770	3 nov. 2011
2004	3.113.226	-	(137.150)	(222.250)	2.753.826	2,97	17,895	2 apr. 2012
2005	2.971.628	-	(79.500)	(210.850)	2.681.278	6,15	29,050	8 april 2013
2006	-	3.122.725	-	(137.750)	2.984.975	8,95	38,300	31 mrt. 2014
2006	Totaal	10.936.871	3.122.725	(2.526.944)	(698.950)		10.833.702	
Waarvan uitoefenbaar	2.342.541						2.831.473	
	31 december 2004				31 december 2005			
2005	Totaal	12.237.452	3.028.228	(4.005.709)	(323.100)		10.936.871	
Waarvan uitoefenbaar	4.044.650						2.342.541	

¹⁾ Op 3 november 2003 ontving een selecte groep medewerkers van DSM Nutritional Products een eenmalige toekenning van opties en SAR's.

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 personeelsopties

Uitgiftejaar	Uitstaand op 31 dec. 2005	In 2006			Uitstaand op 31 dec. 2006	Reële waarde op datum toekenning (€)	Uitoefenprijs (€)	Uitoefenperiode
		Toegekend	Uitgeoefend	Vervallen/verloren				
2000	36.858	-	(33.848)	(3.010)	-	nvt	19,80	tot feb. 2006
2001	62.556	-	(59.604)	(2.952)	-	2,90	19,99	tot mrt. 2006
2002	164.668	-	(35.642)	(910)	128.116	3,67	23,11	tot apr. 2007
2003	77.882	-	(13.830)	(530)	63.522	2,33	18,19	tot apr. 2008
2005	235.494	-	(24.036)	(6.210)	205.248	4,29	29,05	tot apr. 2010
2006	-	639.471	(160)	(34.227)	605.084	6,03	38,30	tot mrt. 2011
Totaal	577.458	639.471	(167.120)	(47.839)	1.001.970			
Wijzigingen in 2005		256.100	(1.114.860)	(19.482)				

In 2006 zijn op basis van het 2005 resultaat 639.471 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 aandelprijs 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 aannamen werden gehanteerd in het Black-Scholes model voor opties:

	2006	2005
Risicovrije rente (6 jaar risicovrij)	3,93%	3,15%
Verwachte looptijd van managementopties	6 jaar	6 jaar
Nominale looptijd van managementopties	8 jaar	8 jaar
Verwachte looptijd van personeelsopties	2,5 jaar	2,5 jaar
Nominale looptijd van personeelsopties	5 jaar	5 jaar
Volatiliteit van de aandelprijs	26%	26%

In de lonen en salarissen is een bedrag van €21 miljoen begrepen voor op aandelen gebaseerde beloningen (2005: €22 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:

	2006	2005
Vaste activa	165	187
Vlottende activa	86	134
Langlopende schulden	(108)	(116)
Kortlopende schulden	(49)	(66)
Nettoactiva	94	139
Netto-omzet	158	374
Lasten	(125)	(339)
Nettowinst	33	35

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%

Investerings 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.

	2006	2005
Vaste activa	75	126
Vlottende activa	60	65
Langlopende schulden	(7)	(17)
Kortlopende schulden	(48)	(62)
Nettoactiva	80	112
Netto-omzet	255	358
Nettoresultaat	(1)	(2)

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 pensioenlasten en overige verplichtingen) van de leden van de Raad van Bestuur bedroeg in 2006 €4,4 miljoen (2005: €3,9 miljoen). Daarin is begrepen een bedrag van €2,3 miljoen (2005: €2,5 miljoen) aan vaste jaarsalarissen, €1,6 miljoen (2005: €0,9 miljoen) aan bonussen, €0,4 miljoen (2005: €0,3 miljoen) aan pensioenkosten en €0,1 miljoen (2005: €0,2 miljoen) aan overige kosten. Voor verdere details van de beloning van leden van de Raad van Bestuur zie noot 10 op pagina 138.

Commissarissen ontvingen een vaste beloning (begrepen in Overige bedrijfskosten) van in totaal €0,3 miljoen (2005: €0,3 miljoen).

Vanaf pagina 68 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 2006 €5,2 miljoen voor auditservices (2005: €5,2 miljoen), €2,0 miljoen voor belastingadvies (2005: €1,6 miljoen) en €0,7 miljoen voor overige diensten (2005: €0,4 miljoen).

JAARREKENING KONINKLIJKE DSM N.V.

Balans per 31 december

<i>x € miljoen</i>	Noot	2006	2005
Activa			
<i>Vaste activa</i>			
Immateriële activa	2	368	359
Materiële vaste activa	3	31	21
Financiële activa	4	8.647	8.016
		9.046	8.396
<i>Vlottende activa</i>			
Vorderingen	5	513	331
Financiële derivaten		46	33
Liquide middelen		1	1
		560	365
Totaal		9.606	8.761
Passiva			
<i>Eigen vermogen Koninklijke DSM N.V.</i>	6	5.784	5.501
<i>Langlopende schulden</i>			
Latente belastingverplichtingen		203	46
Voorzieningen	7	2	12
Opgenomen leningen	8	715	1.175
		920	1.233
<i>Kortlopende schulden</i>			
Voorzieningen	7	5	14
Opgenomen leningen	8	403	147
Financiële derivaten		31	25
Overige kortlopende schulden	9	2.463	1.841
		2.902	2.027
Totaal		9.606	8.761

Winst-en-verliesrekening

<i>x € miljoen</i>	2006	2005
Aandeel in resultaat dochtermaatschappijen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen (na belastingen)	652	450
Overige baten en lasten	(105)	77
Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V.	547	527

Toelichting op de 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 grotendeels 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 gepubliceerd bij de Kamer van Koophandel voor Zuid-Limburg in Maastricht en wordt op verzoek door de onderneming verstrekt. De lijst is ook te vinden 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) en van CRINA in 2006 (€6 miljoen).

3 Materiële vaste activa

De onder dit hoofd opgenomen post heeft voornamelijk betrekking op bedrijfsgebouwen, grond en automatiseringsprojecten op concernniveau. De investeringen in 2006 bedroegen €13 miljoen, terwijl de afschrijvingslast in 2006 €2 miljoen bedroeg. Ultimo 2006 bedroeg de historische kostprijs van materiële vaste activa €64 miljoen en het cumulatieve bedrag van de afschrijvingen €33 miljoen.

4 Financiële activa

	Totaal	Dochtermaatschappijen Aandeel in eigen vermogen	Leningen	Overige effecten	Overige leningen
<u>Stand per 1 januari 2005</u>	7.292	6.884	406	2	0
Wijzigingen:					
- Aandeel in resultaat	450	450	-	-	-
- Ontvangen dividend	(422)	(422)	-	-	-
- Kapitaalstortingen	728	727	-	1	-
- Goodwill	(358)	(358)	-	-	-
- Netto actuariële baten en (lasten), na <i>asset ceiling</i>	194	194	-	-	-
- Verstrekte leningen	108	-	-	-	108
- Intercompany transacties	(211)	(211)	-	-	-
- Waarde-aanpassingen	107	107	-	-	-
- Koersverschillen	136	136	-	-	-
- Overige wijzigingen	(8)	(7)	(1)	-	-
<u>Stand per 31 december 2005</u>	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 en (lasten), na <i>asset ceiling</i>	283	283	-	-	-
- 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)	-	-
<u>Stand per 31 december 2006</u>	8.647	8.242	404	1	0

5 Vorderingen

	2006	2005
Vorderingen op dochtermaatschappijen	326	250
Leningen	92	-
Overige vorderingen	95	81
Totaal	513	331

6 Eigen vermogen Koninklijke DSM N.V.

	2006	2005
<u>Stand per 1 januari</u>	5.501	4.668
Nettowinst	547	527
Koersverschillen, na belastingen	(128)	128
Netto actuariële baten en (lasten) van pensioenverplichtingen inzake toegezegd-pensioenregelingen, na <i>asset ceiling</i>	283	194
Herrubricering cumulatief preferente aandelen A	-	233
Uitgekeerd dividend	(213)	(183)
Inkoop eigen aandelen	(318)	(170)
Opbrengst van herplaatsing eigen aandelen	55	102
Overige wijzigingen	57	2
<u>Stand per 31 december</u>	5.784	5.501

Voor details zie geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen op pagina 100.

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, heeft geen wettelijke reserve voor ingehouden winst te worden aangehouden. In het Eigen vermogen Koninklijke DSM N.V. is een bedrag van -€53 miljoen begrepen als Translatiereserve en een bedrag van €34 miljoen als Afdekkingsreserve.

7 Voorzieningen

	2006		2005	
	Totaal	Waarvan kortlopend	Totaal	Waarvan kortlopend
Milieukosten	4	1	8	3
Overige voorzieningen	3	4	18	11
Totaal	7	5	26	14

Het totaal van langlopende en kortlopende voorzieningen daalde met €19 miljoen. De wijzigingen zijn als volgt te specificeren:

	Stand per 1 januari 2006	Dotaties	Vrijval	Gebruikt	Stand per 31 december 2006
Milieukosten	8	-	(1)	(3)	4
Overige voorzieningen	18	-	(7)	(8)	3
Totaal	26	-	(8)	(11)	7

8 Opgenomen leningen

	2006		2005	
	Totaal	Waarvan kortlopend	Totaal	Waarvan kortlopend
Obligatieleningen	886	403	1.057	139
Onderhandse leningen	232	-	265	8
Totaal	1.118	403	1.322	147

Van het totaalbedrag van de leningen ultimo 2006 had een bedrag van €530 miljoen een resterende looptijd van meer dan 5 jaar.

Op de leningen zal worden afgelost in:

- 2007	403
- 2008	-
- 2009	184
- 2010 en 2011	1
- 2012 t/m 2016	530
- Na 2016	-

	1.118

De aflossing in 2007 betreft de EUR 400 miljoen obligatielening 2000-2007.

In overeenkomsten betreffende leningen met een schuldrest ultimo 2006 van €1.118 miljoen, waarvan €403 miljoen kortlopend, (ultimo 2005: €1.175 miljoen, waarvan €147 miljoen kortlopend), zijn clausules opgenomen die het stellen van zekerheden beperken.

9 Overige kortlopende schulden

	2006	2005
Verschuldigd aan dochtermaatschappijen	2.387	1.769
Overige schulden	74	70
Overlopende posten	2	2
	-----	-----
Totaal	2.463	1.841

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

De garantieverplichtingen ten behoeve van deelnemingen en derden beliepen €268 miljoen (ultimo 2005: €300 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 2006 en de daaropvolgende jaren zoals goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 29 maart 2006. Meer details met betrekking tot het beloningsbeleid zijn opgenomen in het beloningsverslag (pagina 68).

De totale beloning (inclusief pensioenkosten en overige verplichtingen) van de leden van de Raad van Bestuur bedroeg €4,4 miljoen (2005: €3,9 miljoen). De beloningen van de afzonderlijke leden van de Raad van Bestuur waren als volgt:

Peter Elverding, salaris €656.000 (2005: €611.000), bonus €379.000 (2005: €216.000), pensioenkosten €111.000 (2005: €111.000); Jan Zuidam, salaris €480.000 (2005: €469.000), bonus €291.000 (2005: €166.000), pensioenkosten €82.000 (2005: €86.000); Chris Goppelsroeder (tot 1 April 2006), salaris €119.000 (2005: €350.000), bonus €289.000 (2005: nvt), pensioenkosten €18.000 (2005: €48.000); Henk van Dalen (tot 1 april 2006), salaris €119.000 (2005: €473.000), bonus €361.000 (2005: €166.000), pensioenkosten €23.000 (2005: €86.000); Feike Sijbesma, salaris €482.000 (2005: €473.000), bonus €291.000 (2005: €166.000), pensioenkosten €91.000 (2005: €86.000); Nico Gerardu (vanaf 1 april 2006), salaris €361.000, pensioenkosten €52.000; Rolf-Dieter Schwalb (vanaf 1 oktober 2006), salaris €122.000, pensioenkosten €18.000.

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 opties (inclusief *Share Appreciation Rights*)

	Jaar van uitgifte	Uitstaand per 31 dec. 2005	In 2006			Uitstaand per 31 dec. 2006	Uit oefen-prijs (€)	Gemiddelde prijs aandeel bij uitoefening (€)	Vervaldatum
			Toegekend	Uitgeoefend	Vervallen/verlopen				
Peter Elverding									
Opties	2000	45.000	-	-	-	45.000	18,240		31 maart 2008
	2001	75.000	-	-	-	75.000	19,990		30 maart 2009
	2002	75.000	-	-	-	75.000	23,505		4 april 2010
	2003	75.000	-	-	-	75.000	18,195		4 april 2011
	2004	75.000	-	-	-	75.000	17,895		2 april 2012
	2005	37.500	-	-	-	37.500	29,050		8 april 2013
	2006	-	37.500	-	-	37.500	38,300		31 maart 2014
	Totaal	382.500	37.500	-	-	420.000			
Waarvan uitoefenbaar		195.000				270.000			
Prestatiegebonden aandelen	2005	10.000	-	-	-	10.000	29,050		
	2006	-	10.000	-	-	10.000	38,300		
	Totaal	10.000	10.000	-	-	20.000			
Jan Zuidam									
Opties	2000	36.000	-	(36.000)	-	-	18,240		31 maart 2008
	2001	60.000	-	-	-	60.000	19,990	37,000	30 maart 2009
	2002	60.000	-	-	-	60.000	23,505		4 april 2010
	2003	60.000	-	-	-	60.000	18,195		4 april 2011
	2004	60.000	-	-	-	60.000	17,895		2 april 2012
	2005	30.000	-	-	-	30.000	29,050		8 april 2013
	2006	-	30.000	-	-	30.000	38,300		31 maart 2014
	Totaal	306.000	30.000	(36.000)	-	300.000			
Waarvan uitoefenbaar		156.000				180.000			
Prestatiegebonden aandelen	2005	8.000	-	-	-	8.000	29,050		
	2006	-	8.000	-	-	8.000	38,300		
	Totaal	8.000	8.000	-	-	16.000			
Feike Sijbesma									
Opties	2001	60.000	-	-	-	60.000	19,990		30 maart 2009
	2002	60.000	-	-	-	60.000	23,505		4 april 2010
	2003	60.000	-	-	-	60.000	18,195		4 april 2011
	2004	60.000	-	-	-	60.000	17,895		2 april 2012
	2005	30.000	-	-	-	30.000	29,050		8 april 2013
	2006	-	30.000	-	-	30.000	38,300		31 maart 2014
	Totaal	270.000	30.000	-	-	300.000			
Waarvan uitoefenbaar		120.000				180.000			
Prestatiegebonden aandelen	2005	8.000	-	-	-	8.000	29,050		
	2006	-	8.000	-	-	8.000	38,300		
	Totaal	8.000	8.000	-	-	16.000			
Nico Gerardu									
Opties	2002	36.000	-	-	-	36.000	23,505		4 april 2010
	2003	36.000	-	-	-	36.000	18,195		4 april 2011
	2004	36.000	-	-	-	36.000	17,895		2 april 2012
	2005	36.000	-	-	-	36.000	29,050		8 april 2013
	2006	-	30.000	-	-	30.000	38,300		31 maart 2014
	Totaal	144.000	30.000	-	-	174.000			
Waarvan uitoefenbaar		36.000				72.000			
Prestatiegebonden aandelen	2006	-	8.000	-	-	8.000	38,300		
	Totaal	-	8.000	-	-	8.000			
Henk van Dalen									
Opties	2001	60.000	-	(60.000)	-	-	19,990	35,786	30 maart 2009
	2002	60.000	-	(60.000)	-	-	23,505	35,394	4 april 2010
	2003	60.000	-	-	(60.000)	-	18,195		4 april 2011
	2004	60.000	-	-	(60.000)	-	17,895		2 april 2012
	2005	30.000	-	-	(30.000)	-	29,050		8 april 2013
	2006	-	-	-	-	-	-		
	Totaal	270.000	-	(120.000)	(150.000)	-			
Waarvan uitoefenbaar		120.000				-			
Prestatiegebonden aandelen	2005	8.000	-	-	(8.000)	-	29,050		
	2006	-	-	-	-	-	38,300		
	Totaal	8.000	-	-	(8.000)	-			

	Jaar van uitgifte	Uitstaand per 31 dec. 2005	In 2006			Uitstaand per 31 dec. 2006	Uitoefenprijs (€)	Gemiddelde prijs aandeel bij uitoefening (€)	Vervaldatum
			Toegekend	Uitgeoefend	Vervallen/verloren				
Chris Goppelsroeder									
Opties	2003	59.000	-	-	(59.000)	-	19,770		3 nov. 2011
	2004	59.000	-	-	(59.000)	-	17,895		2 april 2012
	2005	30.000	-	-	(30.000)	-	29,050		8 april 2013
	2006	-	-	-	-	-	-		
	Totaal	148.000	-	-	(148.000)	-	-		
Waarvan uitoefenbaar		0							
Prestatiegebonden aandelen									
	2005	8.000	-	-	(8.000)	-	29,050		
	2006	-	-	-	-	-	38,300		
	Totaal	8.000	-	-	(8.000)	-	-		

Overzicht prestatiegebonden aandelen

	Jaar van uitgifte	Uitstaand per 31 dec. 2005	In 2006			Uitstaand per 31 dec. 2006	Prijs aandeel op toekenningsdatum (€)
			Toegekend	Uitgeoefenbaar	Vervallen		
	2005	42.000	-	-	(16.000)	26.000	29,050
	2006	-	34.000	-	-	34.000	38,300
Totaal 2006		42.000	34.000	-	(16.000)	60.000	
Waarvan uitoefenbaar		-				-	
		31 dec. 2004				31 dec. 2005	
Totaal 2005		-	42.000	-	-	42.000	
Waarvan uitoefenbaar		-				-	

Vóór 2005 werden er geen prestatiegebonden aandelen toegekend.

Aandelen

Op 31 december 2006 bezaten de leden van de Raad van Bestuur tezamen 1.836 aandelen (2005: eveneens 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 (2005: €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	12.500	3.201	65.701
H. Bodt, plv. voorzitter	35.000	7.500	3.201	45.701
P. Hochuli	35.000	-	1.250	36.250
E. Kist	35.000	5.000	3.201	43.201
O. Müller	35.000	5.000	1.250	41.250
C. Sonder	35.000	-	1.250	36.250
T. de Swaan (vanaf 1 april)	26.250	-	2.400	28.650
C. van Woudenberg	35.000	5.000	1.250	41.250
Totaal	286.250	35.000	17.003	338.253

De leden van de Raad van Commissarissen hielden ultimo 2006 9.584 aandelen (2005: 8.084 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, 12 februari 2007

DE RAAD VAN BESTUUR,

P. Elverding
J. Zuidam
F. Sijbesma
N. Gerardu
R. Schwalb

Heerlen, 13 februari 2007

DE RAAD VAN COMMISSARISSEN,

C. Herkströter
H. Bodt
P. Hochuli
E. Kist
O. Müller
C. Sonder
T. de Swaan
C. van Woudenberg

OVERIGE GEGEVENS

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 2006, winst-en-verliesrekening, mutatieoverzicht eigen vermogen en kasstroomoverzicht over 2006 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 2006 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2006 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 2006 en van het resultaat en de kasstromen over 2006 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 2006 en van het resultaat over 2006 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, 13 februari 2007
Ernst & Young Accountants
namens deze

w.g. Drs P.J.A.M. Jongstra

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 2006 bedraagt de nettowinst €547 miljoen en is de reservering bepaald op €350 miljoen. Uit de winst na deze reservering (€197 miljoen) wordt eerst een dividend uitgekeerd op de cumulatief preferente aandelen B. Ultimo 2006 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 2006 bedraagt dit dividend €0,23 per aandeel, in totaal €10 miljoen. Aangezien in augustus 2006 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 (€187 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 2006 €1.00 per aandeel bedragen. Dit dividend komt overeen met 19% van de nettowinst (€551 miljoen) plus afschrijvingen (€440 miljoen), beide voor bijzondere posten, minus het dividend toekomend aan houders van preferente aandelen (€10 miljoen). Rekening houdend met het in augustus 2006 uitgekeerde interim-dividend van €0,33 per gewoon aandeel, zou het slotdividend €0,67 per gewoon aandeel bedragen.

Indien de Algemene Vergadering van Aandeelhouders besluit conform het voorstel, krijgt de nettowinst de volgende bestemming:

<i>x € miljoen</i>	2006	2005
Nettowinst	547	527
Winstbestemming:		
- Toe te voegen aan / te onttrekken aan de reserves	350	320
- Dividend op cumprefs A	10	16
- Interim-dividend op gewone aandelen	63	55
- Betaalbaar gesteld slotdividend op gewone aandelen	124	136

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 2006 geen preferente aandelen B verworven.

Het Bestuur Stichting Preferente Aandelen DSM is per 31 december 2006 als volgt samengesteld:

Prof. Drs F.A. Maljers, voorzitter
Ir M.C. van Veen, plaatsvervangend voorzitter
Prof. Mr S.C.J.J. Kortmann

Bestuur Stichting Preferente Aandelen DSM

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 als bedoeld in bijlage X van het Algemeen Reglement Euronext Amsterdam Stock Market.

Raad van Bestuur Koninklijke DSM N.V.
Bestuur Stichting Preferente Aandelen DSM

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De jaarvergadering zal plaatsvinden op woensdag 28 maart 2007 in het hoofdkantoor van de vennootschap te Heerlen, aanvang 14.00 uur.

Relevante data

Notering ex dividend	vrijdag 30 maart 2007
Bericht over het eerste kwartaal	vrijdag 27 april 2007
Bericht over het tweede kwartaal	donderdag 26 juli 2007
Bericht over het derde kwartaal	donderdag 25 oktober 2007
Jaarverslag 2007	woensdag 13 februari 2008
Algemene Vergadering van Aandeelhouders	woensdag 26 maart 2008

VIJF JAAR DSM

Balans

<i>x € miljoen</i>	2006 ¹⁾	2005 ¹⁾	2004 ¹⁾	2004	2003	2002
Immateriële activa	1.008	1.003	453	369	405	462
Materiële vaste activa	3.655	3.750	3.811	3.809	4.188	2.885
Latente belastingvorderingen	496	533	492	-	-	-
Vooruitbetaalde pensioenkosten	918	478	166	-	-	-
Geassocieerde deelnemingen	26	43	78	491	371	292
Overige financiële activa	100	189	82	-	-	-
Vaste activa	6.203	5.996	5.082	4.669	4.964	3.639
Voorraden	1.515	1.535	1.348	1.347	1.474	944
Vorderingen	1.739	1.597	1.566	1.669	1.746	1.439
Financiële derivaten	79	36	244	-	-	-
Kortlopende beleggingen	3	5	6	4	4	2.014
Liquide middelen	552	902	1.261	1.247	1.212	960
	3.888	4.075	4.415	4.267	4.436	5.357
Voor verkoop aangehouden activa	-	43	-	-	-	-
Vlottende activa	3.888	4.118	4.415	4.267	4.436	5.357
Totaal activa	10.091	10.114	9.497	8.936	9.400	8.996
Eigen vermogen Koninklijke DSM N.V.	5.784	5.501	4.668	4.812	4.918	5.142
Belang van derden	71	67	22	22	43	44
Eigen vermogen	5.855	5.568	4.690	4.834	4.961	5.186
Latente belastingverplichtingen	383	219	134	-	-	-
Verplichtingen inzake personeelsbeloningen	304	383	378	-	-	-
Voorzieningen	188	166	284	874	901	682
Opgenomen leningen	907	1.381	1.497	1.045	1.505	1.337
Overige langlopende schulden	44	53	60	-	-	-
Langlopende schulden	1.826	2.202	2.353	1.919	2.406	2.019
Verplichtingen inzake personeelsbeloningen	21	23	39	-	-	-
Voorzieningen	127	220	219	-	-	-
Opgenomen leningen	607	329	527	543	382	599
Financiële derivaten	41	65	59	-	-	-
Overige kortlopende schulden	1.614	1.699	1.610	1.640	1.651	1.192
	2.410	2.336	2.454	2.183	2.033	1.791
Voor verkoop aangehouden verplichtingen	-	8	-	-	-	-
Kortlopende schulden	2.410	2.344	2.454	2.183	2.033	1.791
Totaal passiva	10.091	10.114	9.497	8.936	9.400	8.996
Geïnvesteed vermogen	6.303	6.221	5.558	5.554	6.162	4.538
Investerings:						
- Immateriële activa en materiële vaste activa	457	401	348	334	433	503
- Acquisities	44	573	0	0	1.561	33
Verkopen	165	222	28	28	17	2.037
Afschrijvingen	451	567	613	632	516	493
Nettoschuld ²⁾	921	832	339	337	671	(1.038)
Ratios ²⁾ :						
- Netto-omzet / gemiddeld geïnvesteed vermogen	1,34	1,34	1,34	1,32	1,21	1,29
- Vlottende activa / kortlopende schulden	1,61	1,76	1,80	1,95	2,18	2,99
- Eigen vermogen / balanstotaal	0,58	0,55	0,49	0,54	0,53	0,58
- Gearing (nettoschuld / eigen vermogen plus nettoschuld)	0,14	0,13	0,07	0,07	0,12	(0,25)

¹⁾ Na de overgang op IFRS als primaire grondslag voor financiële verslaggeving. 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.

Winst-en-verliesrekening

<i>x € miljoen</i>	2006 ¹⁾	2005 ¹⁾	2004 ¹⁾	2004	2003	2002
Netto-omzet	8.380	8.195	7.832	7.752	6.050	6.665
Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen (EBITDA)	1.274	1.311	1.067	1.013	723	892
Bedrijfsresultaat (EBIT)	834	808	562	489	294	450
Nettofinancieringslasten	(81)	(70)	(56)	(51)	(31)	(14)
Belastingen	(198)	(180)	(103)	(98)	(49)	(84)
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen	1	(2)	9	8	5	(3)
Nettowinst voor bijzondere posten	556	556	412	348	219	349
Nettoresultaat bijzondere posten	(4)	(36)	(142)	(97)	(94)	840
Resultaat boekjaar	552	520	270	251	125	1.189
Belang van derden in het resultaat	(5)	7	23	11	14	(1)
Nettowinst toekomend aan aandeelhouders van Koninklijke DSM N.V.	547	527	293	262	139	1.188
Nettowinst toekomend aan houders van cumulatief preferente aandelen	(10)	(16)	(22)	(22)	(22)	(22)
Nettowinst gebruikt voor berekening van de winst per aandeel	537	511	271	240	117	1.166
Personeel ultimo jaar (x 1000)	22	22	24	24	26	18
Kosten personeelsbeloningen (x € miljoen)	1.332	1.385	1.411	1.487	1.215	1.217
Ratio's (in %):						
- EBIT / netto-omzet	10,0	9,9	7,2	6,3	4,9	6,8
- CFROI	8,5	9,1	8,1	7,6	5,8	7,0
- Nettowinst / gemiddeld eigen vermogen Koninklijke DSM N.V. toekomend aan houders van gewone aandelen	10,1	10,4	6,2	5,7	2,5	26,8
EBITDA / nettofinancieringslasten	15,7	18,7	19,1	19,9	23,3	63,7
Dividend (x € miljoen)	197	207	190	190	188	199

¹⁾ Na de overgang op IFRS als primaire grondslag voor financiële verslaggeving, inclusief beëindigde activiteiten. De cijfers voor voorgaande perioden werden opgesteld volgens NL GAAP.

Informatie over gewone aandelen DSM¹⁾

<i>Per gewoon aandeel in €:</i>	2006 ²⁾	2005 ²⁾	2004 ²⁾	2004	2003	2002
Nettowinst voor bijzondere posten	2,85	2,82	2,09	1,76	1,11	1,69
Nettowinst	2,83	2,68	1,41	1,25	0,62	6,04
Cashflow	5,21	5,65	4,52	3,99	2,88	8,34
Eigen vermogen Koninklijke DSM N.V.	30,03	27,59	25,19	23,86	23,86	24,82
Dividend	1,00	1,00	0,875	0,875	0,875	0,875
- Interim-dividend	0,33	0,29	0,290	0,290	0,290	0,290
- Slotdividend	0,67	0,71	0,585	0,585	0,585	0,585
Pay-out als % van cash flow	19%	18%	19%	20%	26%	23%
Pay-out inclusief dividend op cumulatief preferente aandelen als % van nettowinst voor bijzondere posten	35%	34%	45%	53%	81%	57%
Dividendrendement (als % van gemiddelde prijs van een gewoon DSM-aandeel)	2,9%	3,4%	4,3%	4,3%	4,5%	3,9%
Koersen Euronext Amsterdam:						
- Hoogste	39,70	35,22	23,85	23,85	22,50	25,63
- Laagste	28,58	23,07	17,88	17,88	15,65	18,95
- Ultimo jaar	37,43	34,50	23,81	23,81	19,52	21,69
<i>(x 1000)</i>						
Aantal uitstaande gewone aandelen:						
- Ultimo jaar	184.850	190.923	191.957	191.957	191.537	193.179
- Gemiddeld	189.550	190.783	191.617	191.617	189.430	192.935
Dagomzet Euronext Amsterdam:						
- Gemiddeld	1.301	1.063	1.014	1.014	1.126	1.034
- Laagste	267	238	26	26	130	140
- Hoogste	5.268	6.563	6.494	6.494	6.540	3.864

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 verslaggeving. De cijfers voor voorgaande perioden werden opgesteld volgens NL GAAP.

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 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.

Geïnvesteed vermogen

Het totaal van de boekwaarde van immateriële en materiële vaste activa, voorraden, handelsdebiteuren en overige vorderingen minus handelscrediteuren overige kortlopende verplichtingen.

Investerings

Deze omvatten de investeringen in immateriële en materiële vaste activa, alsmede de verwerving van deelnemingen en overige effecten.

Operationeel werkkapitaal

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.

INDEX – JAARREKENING**A**

aandelenkapitaal.....	117
acquisities.....	103
afdekkingsreserve.....	117
afschrijvingen.....	107
agio.....	117

B

bijzondere posten.....	108
------------------------	-----

D

definities.....	148
-----------------	-----

E

eigen vermogen.....	116
eigen vermogen Koninklijke DSM N.V.	137

F

fabrieken en installaties.....	113
financiële activa.....	115, 136
financiële derivaten.....	121
financiële lease.....	113
financiële risico's.....	121

G

garantieverplichtingen.....	121
geassocieerde deelnemingen.....	114, 132
geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen.....	100
geconsolideerd kasstroomoverzicht.....	101
geconsolideerd overzicht van in de jaarrekening opgenomen baten en lasten.....	100
geconsolideerde balans.....	99
geconsolideerde jaarrekening.....	90
geconsolideerde winst- en verliesrekening 97, 98	
goodwill.....	111
grondslagen voor de jaarrekening.....	90

H

handelsschulden.....	121
handelsvorderingen.....	116

I

informatie over gewone DSM-aandelen.....	147
ingekochte eigen aandelen.....	117
immateriële activa.....	111

J

jaarrekening Koninklijke DSM N.V.	134
joint ventures.....	132

K

kortlopende schulden.....	121
kredietfaciliteiten.....	122
kredietrisico.....	124

L

licenties.....	111
lonen en salarissen.....	106

M

materiële vaste activa.....	113
-----------------------------	-----

medische en andere kosten na uitdiensttreding	128
middelen aangewend voor investeringsactiviteiten.....	101
middelen uit bedrijfsactiviteiten.....	101

N

netto financieringslasten.....	107
nettoschuld.....	129
niet in de balans opgenomen verplichtingen.....	121, 138

O

obligatieleningen.....	120
octrooien.....	111
onderhandse leningen.....	120
op aandelen gebaseerde beloningen.....	130
operationele lease.....	121
opgenomen leningen.....	119, 137
opties.....	130
overige bedrijfsopbrengsten.....	106
overige financiële activa.....	115
overige kortlopende schulden.....	138
overige langlopende schulden.....	120
overige reserves.....	117
overige vorderingen.....	116

P

pensioenen.....	126
-----------------	-----

R

relevante data.....	144
rentelasten.....	107
renerisico.....	122
reserve voor op aandelen gebaseerde beloningen.....	117

S

segmentinformatie.....	104
servicekosten vergoed aanexterne accountants	133

T

translatiereserve.....	117
------------------------	-----

V

valutarisico.....	123
verbonden partijen.....	133
vergoedingen na uitdiensttreding.....	125
verkopen.....	103
vijf jaar DSM.....	145
voorraden.....	115
voorzieningen.....	118, 137
vorderingen.....	116, 136

W

wettelijke reserve ingehouden winst deelnemingen.....	137
winstbestemming.....	143
wisselkoersen.....	102

Jaarverslag

Het jaarverslag is ook in het Engels beschikbaar. Exemplaren van het jaarverslag 2006 kunnen telefonisch (0800-0233480) of per e-mail (dsm@servicebureau.nl) worden aangevraagd.

Internet

De informatie uit dit jaarverslag is ook te vinden op de website www.dsm.com. U kunt het jaarverslag online bekijken en tevens in delen downloaden en afdrukken.

Informatie

Overige publicaties en informatiebronnen:

- Internet: www.dsm.com
- Triple P Verslag 2006
- Brochure: The Unlimited World of DSM

Adressen

Institutionele en particuliere beleggers en financiële analisten kunnen contact opnemen met:

DSM, Investor Relations, Postbus 6500, 6401 JH Heerlen
tel.: 045 5782864, e-mail: investor.relations@dsm.com

Andere geïnteresseerden kunnen contact opnemen met:

DSM, Corporate Communications, Postbus 6500, 6401 JH Heerlen
tel.: 045 5782421, e-mail: media.relations@dsm.com

Colofon

Productie: DSM, Corporate Communications