

Kopie van de akte van proces verbaal,
verleden voor notaris mr. R.J.C. van Helden,
de dato 25 september 2013.

PROCES VERBAAL VAN DE ALGEMENE VERGADERING VAN
AANDEELHOUDERS UNILEVER N.V., GEHOUDEN OP 15 MEI 2013
OM 09:30 UUR TE ROTTERDAM

Op vijftien mei tweeduizend dertien, om negen uur en dertig minuten heb ik mr Rudolf Jan Cornelis van Helden, notaris te Amsterdam, mij – ten verzoeke van de Raad van bestuur van **Unilever N.V.**, een naamloze vennootschap, met zetel te Rotterdam, kantoorhoudende te Weena 455, 3013 AL Rotterdam, NV-nummer 37326, ingeschreven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 24051830 – bevonden in de De Doelen, Kruisplein 40 te Rotterdam, ten einde te constateren hetgeen zou worden behandeld en besloten in de algemene vergadering van aandeelhouders van Unilever N.V., hierna ook te noemen "Unilever" of "vennootschap" Overeenkomstig artikel 31.1 van de statuten van de vennootschap is de voorzitter van de vergadering mr M. Treschow voorzitter van de Raad van Bestuur.

Het navolgende is besloten en behandeld:

“**Michael Treschow:**

Good morning ladies and gentlemen and a very warm welcome to the Annual General Meeting of Unilever N.V. for 2013.

As last year Unilever PLC will hold its AGM this afternoon and the directors you see on the screen behind me attend that meeting in person. They will now attend the Unilever NV meeting via a satellite link.

Sitting on the platform with me here are five of my Board colleagues. Starting from my right you have Paul Polman (the Chief Executive Officer) and sitting next to Paul is Louise Fresco.

On my left we have Tonia Lovell (our Group Secretary), Hixonia Nyasulu and Byron Grote. Kees Storm (our Vice-Chairman and Senior Independent Director) will join later during the meeting.

On the screen behind me from left to right is Sir Malcolm Rifkind, Ann Fudge, Charles Golden, Jean-Marc Huët (our Chief Financial Officer) and Paul Walsh.

Let me briefly go through today's agenda with you:

- The formal elements of today's proceedings are set out in the agenda on page 3 of my letter giving notice of the meeting.
- In total there will be 23 agenda items that we will be dealing with.
- As usual, part of this meeting will be conducted in Dutch and part in English.

Our directors who are offering themselves up for re-appointment today are all distinguished in their respective fields and further information on their re-appointments can be found on pages 4 and 5 of the Notice of Meeting.

Sunil Bharti Mittal has decided not to offer himself for re-appointment due to requirements of running his current business and will leave the Board at the end of the PLC AGM. We would like to thank Sunil for his contribution to Unilever during his tenure as a Non-Executive Director.

As three of our current Non-Executive Directors are only two years away from reaching Unilever's usual nine-year term, for succession purposes we felt it was prudent to appoint some new Non-Executive Directors at this time and allow them to become familiar with the operations and governance of the business.

We are therefore delighted that we have three new Non-Executive Directors standing for appointment this year - Laura Cha, Mary Ma and John Rishton. Their biographies can be found on pages 4 and 5 of the Notice of Meeting and you will see them on video later but let me briefly introduce them to you.

Laura Cha is an independent Non-Executive Director of HSBC Holdings plc and is Non-Executive Deputy Chairman of The HongKong and Shanghai Banking Corporation, which is the Asia Pacific subsidiary of HSBC Holdings plc. Laura is also an independent Non-Executive Director of China Telecom Corporation Limited. She will become a member of the Corporate Responsibility Committee. We are delighted that Laura is able to join us today.

Mary Ma is Chairman of the private equity fund Boyu Capital. Mary's roles prior to Boyu Capital include being a Partner of TPG Capital and a co-Chairman of TPG China, as well as being the Chief Financial Officer of the information and telecommunication group, Lenovo. Mary still serves on the Lenovo Board and has been its Non-Executive Vice Chairman since 2007. She will become a member of the Audit Committee.

John Rishton has been Chief Executive Officer of Rolls-Royce Holdings plc since 31 March 2011. Before his executive appointment John was a Non-Executive Director of the Rolls-Royce Group, chairman of its audit committee and a member of the ethics and nominations committees. Prior to Rolls-Royce, John was the Chief Financial Officer and then Chief Executive Officer of Royal Ahold N.V. He will become a member of the Audit Committee.

Both Mary and John are in London today.

As Chairman, I am very pleased that they have agreed to be proposed to join the Boards of Unilever. They are all leading business figures and will bring additional expertise to the Boards. In particular, they will bring knowledge of some key emerging markets, a prime driver of Unilever's growth. They will also further strengthen the financial expertise of the Boards. Together, I am sure they will add considerably to the business. Before you hear from our CEO, Paul Polman, on the state of the business, I would like

to give you a few personal observations on the year just past.

2012 has been another very strong year for Unilever, building further on the good progress made in 2011. The Group once more continued to grow above its markets, delivering strong top and bottom line results despite tough economic conditions. Shareholders have benefitted by seeing a Total Shareholder Return of more than 100% over the past four years, with Unilever outperforming the sector. Unilever's consistent strengthening has enabled us to pay a steady increase in dividends year on year, with the 2012 full-year dividend providing again an 8% increase compared to 2011.

This sustained performance, I feel, is testament both to the strength of Unilever's management and to the clarity of its strategy. It is also a reflection of the Group's inspiring purpose, well captured in the Unilever Sustainable Living Plan.

The strategy and the Unilever Sustainable Living Plan were both developed by Paul Polman and his management team and together they are playing a key role in the transformation of Unilever to a competitive growth company, something which is increasingly well recognised both inside and outside of the Group.

You will hear more from Paul during his review of the business about how the Unilever Sustainable Living Plan is progressing. As a cornerstone of Unilever's business model, it is providing the Group with an inspiring mission. It is also driving performance, energising employees and is increasingly being recognised externally as the standard for responsible business. The above average results versus our peer group bear this out. The Group is – I believe – in very good shape, despite the difficult external environment, which we expect to continue throughout 2013 and beyond. We will remain focussed on managing our business for the long term, whilst delivering profitable volume growth ahead of our markets, steady and sustainable core operating margin improvement and strong cash flow.

We also continue to see good governance as an essential foundation for the long-term success of the Group. Your Boards firmly believe that acting with integrity and upholding the highest standards of corporate governance are essential in the delivery of the Group's strategy.

We are also alert to the current environment around the remuneration arrangements for Executive Directors and have again extensively consulted our shareholder base. We have worked hard once more this year to ensure that our remuneration policy is clearly set out in the Directors' remuneration report in our Annual Report. We remain committed to linking remuneration to the longer-term objectives of Unilever and, in turn, the longer-term interests of shareholders.

A key role for the Boards is to provide adequately for their succession, and as you have heard, I am very pleased that Laura, Mary and John are being proposed for election this year. Unilever continues to appoint directors based on their wide-ranging backgrounds, skills, knowledge and insight, and we are confident that these three directors will

strengthen the diversity of experience on the Boards and improve it further.

As you know, gender diversity is a subject that continues to receive considerable attention. At Unilever we have long understood the importance of diversity within our workforce, not least because of the wide range of consumers we connect with globally. I was delighted to see Unilever recently receive the prestigious Catalyst Award for its progress over the past few years in creating a more gender-balanced organisation. This commitment goes right through our organisation, starting with the Boards. The election of Laura and Mary today would take to five the number of female independent Directors on our Boards, out of our total of 12.

During 2012 the Directors once again spent time in the business. Board meetings were held in Port Sunlight, Istanbul and Paris, as well as London and Rotterdam.

In Port Sunlight we visited one of Unilever's six global research and development laboratories and saw some of the new technologies being developed to accelerate product innovations around the world.

In Turkey – a great success story for Unilever – we saw how local markets are increasingly able to leverage the very best that Unilever can offer globally.

And in France we saw that it is possible to grow in Europe despite very difficult market conditions.

Visits such as these allow the Non-Executive Directors to meet senior managers around Unilever's global business and in turn enable them to gain a deeper understanding of the business and talent pool.

In conclusion, I feel the company under Paul's leadership is delivering against all our key priorities and we remain focused on serving our consumers and customers whilst building the long term health of our brands.

Finally, on behalf of the Board, I would like to acknowledge the dedication of the nearly 173,000 employees in the Unilever world that do such a fantastic work every day. They have delivered exceptional results in difficult economic conditions, while at the same time reinforcing Unilever's growing reputation as a business committed to sustainable and equitable growth.

With that, ladies and gentlemen, I will hand over to Paul. After Paul has spoken there will be a full question and answer session during which you will have the opportunity to ask about the progress of the business in more detail.

As last year Paul's presentation will be in English because it will be recorded for further usage across Unilever. The slides shown on the big screens behind me will also be in English.

Paul Polman:

Good day everybody.

Last year I told you that we were expecting 2012 to be an even more challenging year for the global economy. And so it proved.

The political environment struggled to keep pace with the challenges of an increasingly interdependent world, including on issues of climate change, the debt burden, trade agreements and overall competitiveness. Especially if you live in Europe, you know what I'm talking about.

Markets around the world continued to be very volatile. As a result, commodity costs rose significantly ahead of expectations – in fact, in 2012 alone, we added about €1.5 billion to our costs.

The uncertainties in the world's markets led to a further erosion in consumer confidence, especially in the West, influenced, on the one hand, by the ongoing crisis in the Eurozone and by the prospect – only narrowly averted, may I add – of the world's largest economy, the US going off a 'fiscal cliff'.

Now, we are witnessing an increasingly 'bi-polar' world – with sluggish growth in most developed markets and, contrasting with still relatively healthy consumption and growth in the more, what I call the aspiring markets.

At the same time, the world's social and environmental equilibrium is increasingly challenged as well.

Inequality is on the rise and staggering levels of unemployment – especially among the young people – are starting to undermine social cohesion in many parts of the world. In fact, you might have seen the issue of *The Economist* only a week ago, warned of the implications of 'a Generation Jobless'.

But an even bigger challenge comes from the threat to our 'planetary boundaries'.

Yes, we are living in a world of growing resource constraints and increasingly extreme weather patterns.

And the impact on our business is intensifying.

Whether we are covering the cost of flood damage in Thailand, in Turkey, in many other places of the world or the increasing costs on commodities from the resulting droughts you've seen for example in the Mid-West of the United States, or recently in the UK, it is clear we are playing with the balances of Mother Earth and our ecosystem. A recent study, in fact, by one of the world's largest consulting firms concluded that if we don't take action, the environmental costs could wipe out the entire profits of some sectors of the economy, and it should not come as a surprise to you that the Food sector is actually one of the most exposed in that regard.

Now, your company is working actively on all these issues – and not just to mitigate the risks but actually to accelerate growth.

Our business model and company strategy are based around the simple idea that businesses which are in sync with the needs of society and its citizens, will actually prosper in the long term.

That is why we have set out a very audacious and innovative vision of doubling the size of Unilever whilst at the same time reducing its environmental footprint and increasing

its positive social impact.

Our ambition is captured in the Unilever Sustainable Living Plan. And I hope you had an opportunity to pick up one of the copies that are actually outside on one of the tables. Now, two years after it was launched, the Unilever Sustainable Living Plan is increasingly seen as a standard of good business globally and an accelerator to growth, as Michael already referred to. It certainly contributed to another strong year for Unilever in 2012.

Turnover increased by 10.5%, with underlying sales growth of 6.9%, taking Unilever through the €50 billion mark in turnover, that's a significant milestone towards our way of becoming an €80 billion company.

We have now grown by about 30% in just four years, despite these challenging circumstances. That's over €10 billion of incremental turnover. Just to bring that home, it is roughly the equivalent of 10 – 15 billion, yes billion, more acts of purchase, or what I call proofs of confidence from often hard-pressed citizens – most of them in these emerging markets, putting their money behind our brands.

Now, growth was broad based – across all our markets and categories – and of high quality, with a good balance between price and volume. Not surprisingly, emerging markets continued to be the prime engine, growing for the second consecutive year by more than 11%. And today, they represent about 57% of our turnover.

Now, growth was ahead of the growth of the markets itself as well as of our competitors, which means that we're gaining share and roughly 60% of our business is gaining share. Personal Care and Home Care again showed double digit growth, in line with our strategic priorities.

High impact innovations rolled out globally at speed and with discipline, continue to be the key drivers of growth. Axe Apollo for example – with its amazingly successful 'Into Space' campaign – was rolled out to about 60 markets in just three months, and it is growing – some people would say like a rocket! Magnum Ice Cream, Knorr Baking Bags, Dove Men+Care, Clear Shampoo and many others are amongst those that we roll out in forty countries or more when we innovate.

In fact, Dove Men+Care has reached €300 million in turnover in less than three years and Magnum has added over €350 million in turnover over the same period.

Driven by the strength of these innovations, our brands are getting bigger and stronger all the time. With the addition of Magnum and Sunsilk to our stable of €1 billion or more brands we now have 14 brands with sales of more than €1 billion a year. We are actually pleased to see that in the Top 50 Global Ranking of brands from a company called Kantar, comparing all the brands globally, Unilever actually occupied 15 of the top positions, nearly twice as many as the next major competitor.

These billionaire brands account now for over 50% of Unilever's growth in 2012 alone. Now, we are also taking our brands successfully to more new markets – another sign of

confidence.

For example:

- Magnum was introduced in Indonesia and the Philippines.
- Clear, our anti-dandruff shampoo was introduced in North America.
- TRESemmé in Brazil and India.
- Beceel liquid margarines in Turkey.
- Dove Hair in Mexico.

And so the list goes on.

Next to these introductions our portfolio is also getting sharper and stronger.

Recent acquisitions in Personal Care – like Sara Lee, Alberto Culver and lately the Kalina acquisition in Russia – added about 1.5% to our turnover growth last year.

In fact, in the two years since TRESemmé came to the Unilever family from the wonderful Alberto Culver acquisition, we have successfully launched the brand in five major markets, including Brazil, India and Indonesia.

As a result, TRESemmé today is 50% bigger than when it was acquired. Alberto Culver, indeed, was a great acquisition for the company and for you, our shareholders, with strong financial returns so far. Kalina in Russia is off to an equally promising start as well.

At the same time, as you would expect, we have been accelerating the disposal of the slower-growing, non-strategic businesses, more recently Frozen Food and the Skippy peanut business in the US.

Next to strong sales growth, we achieved a healthy profit as well in 2012, with 30 bps improvement in the core operating margin despite these continuous investment behind our brands, for example our A&P spend last year increased again by over €700 million. And yet, our profit showed a healthy progress. Core earnings per share grew at 11%, reflecting the improvement in operating profits and a stable tax rate.

Continued discipline on costs, lower restructuring and increased agility of the organisation helped us to maintain competitive prices with an increasingly challenged consumer. For whom we ultimately work, as you well know.

Capital expenditure amounted to 4.2% of turnover. Much of this capital was spent behind factories to support this enormous growth that we are seeing in these emerging markets. In fact, in addition to the 10 factories we have already built in the last two years, we are currently in the process of building another 20 new factories, the vast majority, as you would expect in these emerging markets.

Free Cash Flow increased up to €4.3 billion, which is up from €3.1 billion the previous year, reflecting the improvement in operating profits I talked about but also enormously tight control of working capital, now amongst the best in the industry. In fact, working capital has been negative for 13 quarters in a row. We have achieved this through rigour and discipline, reducing inventory days and maintaining tight control over debtors as

well as creditors.

So yes, 2012 was a strong year for Unilever, despite these challenging conditions, outperforming most of our competitive set. Based on this performance and our confidence in the course we have set, we recently announced a 10.7% increase in the June quarterly dividend.

Now, looking forward, we expect conditions to remain every bit as challenging throughout 2013.

The IMF, as you might have noticed, has once again downgraded its growth forecast for the year, warning that – in today’s interconnected world – “the global economy is as weak as its weakest link”.

All this said, we have gotten off to a solid start, with underlying sales growth in the first quarter of 4.9% - again ahead of many of our competitors.

The sustained improved performance of the company reconfirms our view that the strategy is starting to work.

It also confirms our belief that the Unilever Sustainable Living Plan is actually working for your company and is good – not only for society and the environment, that goes without without saying – but also for you, our shareholders.

As we have seen, re-establishing trust with citizens and meeting the challenges of the world will be a key requirement for companies that want to be accepted and want to grow in the future.

Just two years after the launch of the Unilever Sustainable Living Plan it is already delivering some real and tangible improvements.

For example:

- We have now reached more than 220 million people with programmes to improve their health and wellbeing - well on our way towards our 10 year goal of an incremental 1 billion people.
- Versus our goal to source 100% of the agricultural-based materials sustainably, we are already more than a third on the way – with 36% sourced sustainability last year. That’s up from 14% in two years ago.
- Our manufacturing eco-efficiency programmes have also helped to avoid enormous costs – in fact, we are making savings now of over €300 million a year. More than half of our factories are now zero waste to landfill, and since 2008 energy use has been cut by almost a third per tonne of production. Add that to our savings in logistics, and that’s a reduction of over one million tonnes of CO2.
- And water; I know it’s close to your heart as well – we’ve cut the use of water by a quarter per tonne of production – that’s 13 million cubic metres – I know that doesn’t mean much, but let me express it in terms of litres per person on Earth, a saving equivalent to 1.5 litres for every person on this earth. That’s quite a substantial saving.

Now, through these measures, and many others, we are improving lives, avoiding costs and contributing to a more sustainable future for all.

But an even bigger change is resulting from the work of our individual brands.

Those that have innovations or campaigns inspired by Unilever Sustainable Living Plan are delivering growth ahead of the company average, not surprising you might say. For example, brands like:

- Lifebuoy.
- TRESemmé Dry Shampoo.
- The calorie-controlled ice creams, like Max or Paddle POP.

They're all growing at 20% plus, reminding us that meeting the needs of the consumers is the real life-force of our business.

Many of our brands are actually becoming a force for good in addressing global challenges I talked about – be it access to water, hygiene and sanitation or simply sustainable and nutritious food.

Take Lifebuoy for example. Its hand-washing campaign targets one of the biggest killers of children under five years old, which is diarrhoea. In fact, two million children are still dying of this.

Now, Domestos is another example, establishing the world's first Domestos Toilet Academy in Vietnam and actually working with UNICEF and many others to improve sanitation across the world. In fact, we're providing access to 400,000 toilets in some of the poorest parts of the world.

Pureit, our in-home water purifier, has now brought safe drinking water to over 45 million people, including an incremental 10 million last year alone.

I'm particularly proud of Dove's Campaign for Real Beauty, which tackles one of the biggest issues facing women and adolescent girls – a lack of self-esteem – and it actually has reached now well over 11 million people. Its latest viral campaign – is called 'Sketches' – it harnesses the power of social media to challenge self-perception of beauty.

Well, with over a 130 million views on YouTube, and growing, it's actually the most viewed brand on YouTube ever and in fact it's rapidly approaching our famous man from Korea – we're on our way to beat him with our own version of a much more meaningful 'Gangnam Style', which we call Dove. Anyway, it's not surprising actually to any of us that today Dove is a €3 billion brand, and has grown by over 11% last year alone.

Take Knorr, one of our other businesses. It's helping to provide sustainably grown vegetables for all of our products, whilst training at the same time, many of the farmers and funding smallholder improvement projects through its €1 million Sustainability Partnership Fund.

Similarly in tea, we have helped to train 450,000 smallholder farmers in sustainable

agriculture, enabling 300,000 of them to achieve the Rainforest Alliance certification for our Lipton tea. Now, these sustainable sourcing programmes not only improve the livelihoods of our suppliers, but also help to guarantee the future of our own supplies. To meet our ambitions, we are working in many partnerships like these. We are also using the scale and size of a company like Unilever to take our leadership role on global challenges, as well as in areas where we, ourselves believe that we still have opportunities.

Let me give you some examples of that:

- we used the scale and size of our company to fight against illegal deforestation, which accounts for about 20% of global CO2 emission;
- we are using the scale and size of our company to convert markets for example ice-cream cabinets and coolers that we have to natural refrigerants for everybody;
- we are using the scale of our company to initiate projects like Scaling up Nutrition, through which we are helping to address the challenges of nutrition and food security, especially in Africa;
- and then, obviously, we are using the scale and size of our company to go back into our Supply Chain, through our hundreds of thousands of suppliers and try to help them move up their social compliance standards.

Our willingness to play a role in finding solutions to issues like climate change, food security and poverty alleviation led directly to the invitation that I received from the UN Secretary General to join the High Level Panel to review the global development agenda that should succeed the Millennium Development Goals in 2015. A great honour for our company I believe.

The delivery of our strategy and the progress we are making with the Unilever Sustainable Living Plan are not only benefitting citizens and communities but also shareholders. As Michael has said, we have increased our Shareholder Return to close to 100% over the last four years alone. Clearly, I believe no compromise is needed for any of our broad stakeholders as we balance the need for continuous progress with the conversion to our longer term responsible business model.

Our approach is gaining us widespread external recognition and more importantly galvanising others into action as well.

We are for example:

- Again, sector leader in the Dow Jones Sustainability Index – that's for the 14th consecutive year.
- We are the recipient of the prestigious Gold Medal Award from the World Environmental Centre.
- Listed as the world's fifth, yes fifth, most desired company to work for by LinkedIn.

- And recognised for our work on diversity and gender balance by The Catalyst organisation as well as by the international women's corporate directors network, and many more.

All this is enhancing our reputation and helping to build and strengthen the Unilever corporate brand. We are proud to be seen as the employer of choice in many of the markets we operate. We are also being increasingly recognised for our leadership on development of people, a reputation that will be further enhanced next month when we open a new state-of-the-art training centre in Singapore, which will also serve as a talent hub for our rapidly expanding emerging markets business.

So, to conclude:

We are firmly on track to becoming a sustainable growth company. This would not be possible without the dedication and hard work of all of my other 173,000 colleagues, and also the many partners around the world, who are increasingly energized by the strong purpose-driven business model that we are developing and the example we are setting for others. I want to thank them, but I also want to use this opportunity to thank the Board of Directors, as well as you – our shareholders – for your continued support. Together, we are demonstrating every day more that, through the power of purpose, Unilever is once again becoming a company that is 'fit to win'.

Thank you very much.

Michael Treschow:

Thank you Paul. That was a lot of energizing messages. So, to continue we are now on to the more formal part of the agenda.

This meeting has been properly convened. The notice of meeting was published on 2 April 2013 this year, in two national newspapers and on our website.

The meeting is attended by representatives of our auditors, PriceWaterhouseCoopers Accountants N.V., including lead-partner Mr Robert Swaak.

We are now starting with agenda item 1, which is Consideration of the Annual Report for the 2012 financial year.

As Chairman of the meeting I have to, as you understand, ensure a good order of the meeting and to keep a rein on speaking time where necessary to allow all of you the opportunity to ask any questions or raise issues you may have.

I would like to remind you that you can ask questions about any item on the agenda because we would like to answer all the questions in one go. After the Q&A session we will vote on the resolutions so it is important that you raise your questions at this time.

May I invite you for questions?

De heer Douma:

Ik vertegenwoordig hier de pensioenfondsen die werken via MN Services en een aantal andere institutionele vermogensbeheerders waaronder APG, Robeco, PGGM, het ING Fund Management B.V., Syntrus Achmea, Menzis, de Grafische Bedrijfsfondsen en het

De Telegraaf Pensioenfonds. In de loop van het jaar hebben wij af en toe gesprekken gevoerd met de onderneming en die gesprekken hebben wij als zeer constructief en plezierig ervaren. Maar vandaag is een moment om daar ook gezamenlijk bij stil te staan zo wel terugblikkend als vooruitkijkend. Daar horen de complimenten bij. Naar de presentatie kijkend en naar het *annual report* kijkend, is er eigenlijk volop ruimte voor complimenten, zowel over de marktposities, de cash flow, maar ook de *total share holder return*, eigenlijk al die indicatoren staan op positief. Maar toch een paar kritische vragen.

- Eerst wil ik graag beginnen met de recente aankondiging dat Unilever heeft besloten een bod te doen op een groot gedeelte van de aandelen van Unilever Hindustan. Bij ons bereiken af en toen geluiden dat het met die Indiase markt op een aantal onderdelen voor Hindustan helemaal niet zo makkelijk is omdat er driftig gekopieerd wordt op het succesvolle merk, dat grondstofprijzen ook daar hoog zijn en dat de marges met name in Hindustan Unilever, onder druk staan. Wat is nu de ratio erachter om op dit moment zo'n enorme investering te doen om van 52% naar 75% te komen, want met die 52% bent u al een controlerend aandeelhouder van Hindustan Unilever. Graag een toelichting op het besluit om dat te doen.

- In aansluiting daarop een tweede vraag die is opgekomen naar aanleiding van de kwartaalrapportage. De resultaten op *spreads* in de *developed markets* zijn duidelijk achtergebleven in het eerste kwartaal en dat heeft ertoe geleid dat er vragen ontstaan wat uw toekomstplannen zijn met de *spreads* in de *developed markets*. U heeft vorig jaar al Skippy verkocht en op dit moment leidt dat toch tot de vraag: is dit in uw ogen slechts een conjuncturele situatie waar u gewoon denkt doorheen te kunnen komen, of denkt u dat er met de *spreads* een structureel probleem is? Wat is dan in dat geval uw strategische reactie op die ontwikkeling?

- U heeft zelf aangegeven dat het Sustainable Living Plan, een belangrijk onderdeel van de ondernemingsstrategie is. Wij hebben altijd gezegd dat wij een buitengewoon groot voorstander zijn van dat Sustainable Living Plan maar hebben in het verleden wel onze vraagtekens gehad, of er voldoende *alignment* was tussen de strategie van de onderneming aan de ene kant en het Sustainable Living Plan aan de andere kant. Ik denk dat u ondertussen heeft laten zien dat die *alignment* op orde is en dat het Sustainable Living Plan ook bijdraagt aan de resultaten van de onderneming. In de afgelopen jaren zijn er verschillende keren vragen geweest over de rechten van mensen in de *supply chain* en de beloning van de mensen in de *supply chain*. Kunt u daar misschien iets meer over zeggen.

- U heeft een uitgebreide paragraaf in de stukken opgenomen over risicomanagement. De wijze waarop het risicomanagement van die risico's wordt omschreven, blijft toch veel in algemene termen hangen. Eén van de punten waar ik graag uw mening over wil, is dat het reputatierisico voor Unilever altijd aanwezig is, er kan altijd iets raars

gebeuren. U heeft besloten om alle merken veel meer ook te linken aan het Unilever-brand. Niet zo zeer als specifieke, afzonderlijke merken, maar duidelijk gepositioneerd als een Unilever-brand. Dat maakt de impact van een eventueel reputatierisico ook groter, want het raakt dan niet alleen het ene merk maar het raakt het hele Unilever-merk. Heeft dat ertoe geleid dat u veel scherper bent gaan kijken naar risico's en naar reputatierisico's?

- U heeft aangegeven dat het project water verder gerealiseerd is, maar heel veel van de producten die u in de markt zet zijn wel afhankelijk van schoon water. Denkt u dat de water *shortage* in de toekomst een bedreiging is voor de producten van uw onderneming?

- U heeft gezegd: wij willen de agrarische *supply chains* volledig duurzaam krijgen. Hier bent u een aardig eind mee gevorderd, met name ook duurzame palmolie, daar bent u ondertussen op 100%. Maar ons bereiken af en toe signalen dat die markten wel heel erg afhankelijk zijn van Unilever. Dat in sommige van die markten u als afnemer meer dan 50% van die duurzame *supply chain* voor uw rekening neemt. Leidt dat tot risico's in toekomstige situaties als niet meer ondernemingen u in die weg volgen?

- Het beloningsbeleid. Wij hebben daar in de afgelopen periode regelmatig over gesproken. Vorige keer zijn de statuten van de onderneming veranderd. Hier zijn we gewend dat wij het *beloningsbeleid* bespreken, in de UK bespreken ze het *remuneration report*. En wordt er een adviesstem van de aandeelhouders gevraagd over het *remuneration report*. Onze vraag is of u ook in de toekomst in Nederland het *remuneration* verslag ter advisering in de aandeelhoudersvergadering wilt agenderen.

- Mijn laatste vraag is gericht aan de *non-executive members*: in de Nederlands Corporate Governance-code is opgenomen dat de onderneming zowel Raad van Bestuur, zowel de *executives* als de *non-executives*, de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen in ogenschouw moeten nemen. Van de *executives* weten wij dat, maar ik zou het ook wel op prijs stellen om te horen welke rol de *non-executives* op dit punt spelen.

Paul Polman:

Uw vragen over het risico van het Unilever-merk en dat wij te veel afhankelijk zouden kunnen zijn van één leverancier? Hoe los je dat op? Dat zijn belangrijke thema's.

Het risico: de advertentie van Dove Men+Care bereikt 130 miljoen mensen.

Tegenwoordig als iemand iets in de winkel koopt, kan hij de telefoon ervoor houden en dan heeft hij alle informatie van een bedrijf. De wereld wordt transparanter, transparantie wekt vertrouwen, dat vertrouwen creëert een band en daarom groeien wij snel. Het is het vertrouwen in een bedrijf, naast het merk dat je koopt. Het merk dat je koopt moet goed zijn anders kopen mensen het niet; het moet betaalbaar zijn anders kopen ze het ook niet, maar men wil in toenemende mate weten welk bedrijf daar achter zit. Voor ons is dat goed. Er zijn altijd risico's met alles, dat begrijpen wij heel goed.

Iedereen in ons bedrijf begrijpt dat de belangrijkste reputatie de reputatie van het bedrijf is en elk merk moet dan aan de hoogste waarden voldoen, want de reputatie van het bedrijf is zo sterk als het zwakste merk. Hoe hoger de standaarden van het bedrijf, hoe beter de resultaten. Door transparant te zijn, zijn wij in feite ons risico aan het dekken in plaats van het risico te nemen.

Het probleem van water is een heel groot probleem. Het gebruik van water gaat in de komende dertig jaar met vijftig procent omhoog. Veel gebieden in de wereld zijn al *water stressed*. Daarom zijn wij bezig op industriële niveau en op bedrijfsniveau water in het vizier te brengen. Ons eigen watergebruik gaat met de helft naar beneden. Wij zijn producten op de markt aan het brengen waardoor je minder water nodig hebt. Onze wasverzachters bijvoorbeeld, waardoor je nog maar één keer hoeft te spoelen – erg belangrijk in ontwikkelingslanden. Onze shampoo waarvoor je geen water nodig hebt groeit erg snel. Producten zoals Pureit, kunnen een miljard omzet krijgen. Producten die van ondrinkbaar water, drinkbaar water maken – speciaal voor de arme mensen in de wereld – zijn allemaal mogelijkheden om te groeien. Wij zijn aan het kijken met al onze producten hoe wij het gebruik van water kunnen verminderen. Als wij dat doen – en *hopefully* beter doen dan onze concurrentie – hebben wij meer groei. Met Lifebuoy hebben we een product in de markt gezet waar je maar 10 seconden nodig hebt om je handen te wassen. Normaal is dat 30 seconden. Ik weet niet of u zelf kinderen heeft, maar 30 seconden voor een kind is soms erg lang. Met 10 seconden krijg je een beter resultaat, maar je bespaart ook 20 seconden water. Dat zijn voordelen. Daarnaast hebben we industrie-initiatieven waar wij proberen het probleem van water aan te pakken. *Sustainable agriculture* is waarschijnlijk het grootste, waar 70% van de wereld watergebruikers naar *drip feeding* gaan in plaats van *flood irrigation*. Met palmolie hebben wij erg veel vooruitgang geboekt. Het is een project waarvan we altijd hebben gezegd: dit duurt een aantal jaren doordat het vrij gecompliceerd is. Je werkt met overheden, je werkt met de wereldbank en je werkt met *small-hold farmers*. We zijn nu onze eigen *fraction nation unit* aan het bouwen in Indonesië om zeker te zijn dat er *sustainable* palmolie is. In toenemende mate krijgen wij de hele industrie met ons mee. Maar er moet een voorganger zijn, maar de voorganger heeft ook een voordeel dat hij de eerste is.

Social compliance, de arbeid in de hele *value chain* wordt belangrijker. Een bedrijf dat binnenkort 75% van zijn omzet in de ontwikkelingslanden heeft, moet ook een rol spelen om de levensomstandigheden van die mensen omhoog te halen. Dat doen we op onze theeplantages, dat doen we overal. En we zijn hard aan het werk, met instituten zoals Oxfam Novib, om te laten zien wat er in die *supply chain* gebeurt en hoe we de levensomstandigheden omhoog weten te brengen en te houden. Vier weken geleden was ik in Vietnam en één van de discussies die ik had met de president van Vietnam was over hoe we in Vietnam een pensioensysteem kunnen opzetten. Unilever heeft dat

al, maar het zou goed zijn als iedereen dat zou doen en dat is in feite de rol die wij spelen. Wij zijn ons ervan bewust dat dat een *journey* is. Het is een reis waar we mee bezig zijn. De situatie is nooit ideaal maar zo lang we die vooruitgang kunnen tonen en wij het initiatief nemen van die vooruitgang, is dat een goede zaak voor een bedrijf als Unilever.

De business in Europa: de margarinebusiness was vorig jaar in het eerste kwartaal in feite met 9% gestegen. Er was een enorme druk van grondstofprijzen. Het eerste kwartaal 2013 gaf een daling van 5%. Iedereen maakt zich daar een beetje druk over, maar dit is een gezonde markt, wij hebben een goede rentabiliteit in die markt, wij hebben een goed marktaandeel, maar er moet aan gewerkt worden. Daar bestaat geen twijfel over. Wij zijn nu producten op de markt aan het brengen die een betere smaak hebben en een gezonder product zijn. Minder ingrediënten erin en zorgen dat onze prijs competitief blijft. Ik denk als we dat gaan doen – speciaal in Europa waar we die achteruitgang zien op korte termijn – onze spreadsbusiness een gezonde business blijft. Maar wij houden altijd een oog op al onze merken; of ze het goed doen danwel of ze het niet goed doen. Skippy in Amerika was een ander geval want daar was maar één merk, wij verdienden er geen geld aan, de markt groeide niet en het was niet ons objectief om dat globaal te maken. Dan moet je iets anders gaan doen.

India, heel kort: we hebben een aanbod gedaan om ons belang te vergroten van 52% naar 75%. Dat bod gaat 21 juni aanstaande in. De Indiase markt is natuurlijk positief op lange termijn. Ons bedrijf is altijd op de lange termijn gericht geweest. Er wonen daar 1,3 miljard mensen. Ons bedrijf groeit altijd 10% of meer, ondanks wat er in India zelf gebeurt. Toen wij die aankondiging maakte twee weken geleden is dat in het algemeen, ook door onze aandeelhouders, vrij positief ontvangen. Wij denken dat het een goede investering is. Ontwikkelingslanden hebben een enorme toekomst. Wij praten over 15-20% van de wereldbevolking in 30 jaar tijd.

Michael Treschow:

Your question to put the remuneration report in an advisory vote to the various AGMs. We strictly follow the Governance Code of each country. Which means that there are differences between the UK and the Netherlands right now. We have not decided whether we are going to harmonise that in one go as we go on. Firstly we have to live up to the UK development and their new code. So we will see, I cannot tell you exactly what we are going to do, but surely we are going to stick to the codes. When it comes to the question of social responsibility and how we deal with that in the Board it is easy in one way because it is so integrated in our business through our Unilever Sustainable Living Plan, which is our business model, it's not a side activity. It is really our business model where the social responsibility is such an integral part of it. We follow this up, once a quarter internally and then once a year, we give that report that you have probably seen, now last April. Also our Corporate Reputation Committee looks into

this in detail, virtually at every meeting. And they report back to the full Board and we have discussions on this subject. Tomorrow we will have a discussion at the Board meeting and a big part of that meeting will actually be the follow-up of our Unilever Sustainable Living Plan where this is an integral part.

De heer Olijslager:

Ik spreek namens het Bestuur van de Stichting Administratiekantoor Unilever. Ook wij willen u graag complimenteren met het fraaie resultaat vorig jaar en ook het feit dat Unilever op gebied van *sustainability* een voorbeeld is in de wereld, steeds meer consumenten spreekt dat aan. Dat neemt niet weg dat er ook wel een paar vragen zijn.

- De eerste vraag gaat over de opvolging van de *independent non-executive directors*. Wij zouden in de toekomst graag zien dat er nog meer aandacht wordt besteed aan het profiel van die *directors* op het gebied van marketing en ervaring, diepgaande ervaring op het gebied van *fast-moving consumer goods*, zoals bijvoorbeeld de heer Polman dat heeft.

- Food ten opzichte van de andere productgroepen: Wij zien dat Food relatief kleiner wordt in het totaal. Wij zien ook in de afgelopen jaren desinvesteringen in Food en wij zien geen acquisities of grote investeringen. Wij zien natuurlijk wel innovaties. Wat is op langere termijn het beleid ten aanzien van de groep Food en nog meer specifiek, en daar heeft u al iets over gezegd, op het gebied van spreads? Hoe groot is dat in Foods, is dat wezenlijk, of minder belangrijk en hoe denkt u daarmee om te gaan?

- Een volgende vraag gaat over Europa, en u heeft aangegeven dat dat een moeilijke markt is, vooral Zuid-Europa. Hoe gaat u daar toch concreet actie in ondernemen? Gaat u A&P-investeringen verhogen? Hoe gaat u meer concreet actie ondernemen om die ontwikkeling te keren, want dat is toch een negatieve ontwikkeling? Hoe is uw positie ten opzichte van de concurrenten? Wint u marktaandeel, blijft u gelijk of verliest u juist marktaandelen in de meest belangrijke groepen, en dat met name in Food?

- De laatste serie vragen gaat over China. Het is natuurlijk logisch om daar actief te worden in die grote markt en ook te groeien. U gaat daar ook meer en meer lokaal produceren en ik denk dat dat met name op Food-gebied een risico is. *Sustainability* staat hoog in uw vaandel. Het is bekend dat daar veel problemen zijn met grondstoffen. Hoe denkt u dat op te vangen en te controleren, mede omdat de Chinese consument sowieso voedingsmiddelen die lokaal geproduceerd zijn vaak wantrouwt. Maar dat *sustainability issue* in China is breder dan dat. Een laatste punt over China: wij zien, wanneer bedrijven op de lokale markt groot, belangrijk en winstgevend worden, er dan lokaal vaak concurrenten worden gecreëerd. In een *non-level playfield* wordt dan de concurrentie zeer bemoeilijkt. Hoe ziet u dat? Bent u dat met mij eens, dat dat inderdaad een issue is, en denkt u daar op een of andere manier constructief mee om te gaan?

Michael Treschow:

Thank you, Mr Olijslager. Your first question on succession. We take that as noted. We are looking and making sure that we have all the competences on the Board in the succession. I think that we will also make sure that we have enough competence when it comes to marketing and fast-moving consumer goods going forward. I think we are well placed now, but again we are going into a succession, in 2015/16 and we need to make sure that we address that as well.

Paul Polman:

Voedsel wordt relatief kleiner, dat is waar, want wij groeien met onze Home&Personal Care heel snel, meer dan 10%, maar onze voedselbusiness groeit ook. Het heeft tien jaar niet gegroeid en nu groeit het weer. Wij vergelijken het nu met iets wat het nog veel beter doet. Daar moeten we een beetje mee uitkijken – met die vergelijking van groeicijfers – want we mogen niet onze eigen vijand worden. Ons ijs groeit heel snel, onze theebusiness groeit snel, je hebt het eerste kwartaal weer gezien, de groei blijft doorgaan in een moeilijke omgeving. In onze voedselbusiness hebben we onze dressings, die groeien heel snel. We hebben een probleem met onze spreads in Europa en dat probleem is meer een Europees probleem omdat de Europese economie niet groeit. Onze voedselbusiness heeft een betere, wat wij noemen, *footprint* nodig naar de ontwikkelingslanden. Met de Best Foods-acquisitie die we gedaan hebben, nu alweer meer dan 10 jaar geleden, kochten we een goede business in Amerika en Europa, maar we hebben niet hard genoeg gewerkt om die business in die ontwikkelingslanden op de markt te brengen. Het resultaat is dat we minder voedselbusiness in die ontwikkelingslanden hebben. In de ontwikkelingslanden zelf, zijn wij nu natuurlijk de voedseltak ook aan het benadrukken en die groeit boven de 10%. Er is absoluut niks verkeerd met de voedselbusiness, dat is een 20 miljard-business, erg gefocust en erg op prijs gesteld door veel mensen.

De acquisities: hetzelfde verhaal. We hebben maar een paar kleine acquisities gedaan voor ijs bijvoorbeeld. Als wij andere acquisities zien die de moeite waard zijn, dan schrikken we daar niet van terug. Helaas zijn er weinig en geld besteden om enkel het besteden heeft ook geen zin. In Europa zijn wij in bepaalde onderdelen marktaandeel aan het winnen zoals in Homecare, in Personal care en in Refreshments. In Voedsel is ons marktaandeel iets naar beneden aan het gaan. Het probleem voor Europa is weer Europa. Vergeleken met onze concurrentie is onze *performance* min of meer vergelijkbaar. Het is dat de markt niet groeit. Wat mensen niet doorhebben is dat nu er meer baby's per jaar worden geboren in Nigeria dan in heel Europa, de markt in Europa in vergelijking naar beneden gaat. De kosten gaan echter omhoog en de mensen hebben minder geld. Als wij kunnen zorgen dat de Europese business, nu een derde van het bedrijf, op z'n minst stabiel blijft (vorig jaar groeiden we met 1%), is dat niet een gek resultaat, vergeleken met onze concurrentie.

De spreadsbusiness is maar 7% van de totale omzet, het is dus niet de belangrijkste

business. Zuid-Europa, is maar 4% van onze omzet. We zijn goed gedekt doordat wij ons richten op de groei in die ontwikkelingslanden.

China is een markt die zich ontwikkelt. Wetgeving en controle komen en *food security*, net zoals duurzaamheid, staan erg hoog op de agenda van de nieuwe regering in China. Wij zijn erg actief bezig omdat wij de *credibiliteit* hebben om hen te helpen om die standaarden omhoog te krijgen. Wij hebben in feite profijt met onze hoge standaard en natuurlijk onze veiligheid inzake voedsel, vergeleken met een heleboel andere bedrijven. Het feit dat je in een jonge economie nieuwe concurrentie krijgt van nieuwe bedrijven, is heel gezond, dat hebben we overal gezien. Dat zagen wij in India toen die markt openging en dat zien wij in andere delen van de wereld. Het feit dat we competitie hebben is heel gezond. En wat wij natuurlijk moeten doen als bedrijf, is onze verantwoordelijkheid nemen om mee te helpen dat die standaard omhoog gaat. China is zich hiervan bewust omdat alle problemen van duurzaamheid toch wel duidelijk zijn en een belemmering worden voor hun groei. Zo'n bedrijf als het onze is in feite beter gekwalificeerd. Daarom zie je onze omzet in China sterk groeien. Dat is nu al meer dan 2 miljard. Toen wij vier jaar geleden begonnen was het 1 miljard, dat is geen klein verschil en al onze merken – met één uitzondering – zijn in marktaandeel aan het groeien. Het werkt, en ik zie geen reden waarom dat niet zou blijven werken in de nabije toekomst.

De local competition: wat je moet bereiken is dat er wetgeving komt. Want *local competition* heb je altijd. China heeft ook 1 miljard mensen, en er zijn veel kleinere bedrijven die nu opkomen. Wij kijken ernaar als goede concurrentie, dat is goed voor China en we moeten gewoon zorgen dat die standaarden van die bedrijven, op hetzelfde niveau worden gezet of minimaal op *acceptable* niveau worden gezet en dat gebeurt toch al vrij snel.

De heer Beijersbergen:

Ik spreek namens de Vereniging van Effectenbezitters en een aantal particuliere beleggers, samen goed voor 272.215 certificaten van aandelen.

- U wilt uw belang in Hindustan Unilever verhogen naar 75%. U heeft al de controle over het bedrijf, maar u wil een groter deel van die koek binnenhalen. Is het te overwegen om het bedrijf volledig over te nemen zodat het volledig kan worden geïntegreerd?

- De afbouw van de Food kant. Over een paar onderdelen vragen wij ons af hoe dat daar gaat. Kunt u daar iets concreet over zeggen? Bijvoorbeeld: Slimfast is in 2000 overgenomen en heeft toch niet bepaald gebracht wat er destijds van verwacht werd. Dan uw twee grote joint ventures, met PepsiCo voor Lipton en Jerónimo Martins voor voedingsmiddelen in Portugal. Bent u tevreden over de manier waarop die joint ventures werken of ziet u daar in de toekomst een andere rol voor weggelegd?

- Solazyme. Eind 2011 werd door Unilever een overeenkomst getekend voor onderzoek

en ontwikkeling met Solazyme, een bedrijf dat op duurzame wijze olieproducten haalt uit algen. Wat zijn daar tot nu toe de resultaten geweest en hoe veel geld steekt u daar op jaarbasis in? En gaat u daarmee door de komende jaren? Wat zijn de verwachtingen voor deze vorm van grondstof?

- In uw inleiding gaf u aan dat u veel last had van de hogere grondstofprijzen, onder andere ook een hogere olieprijs. Nu was vanmorgen in het nieuws dat er een kartel lijkt te zijn geweest van oliebedrijven die de prijs van aardolie kunstmatig hoog hebben gehouden. Als dat blijkt waar te zijn, overweegt u dan op termijn schade te gaan verhalen bij de deelnemers van dat kartel?

- Mijn laatste vraag gaat natuurlijk over de preferente aandelen die nog altijd uitstaan. Als VEB zien wij graag dat de certificering van de aandelen tot een einde kan worden gebracht. U heeft een deel ingetrokken de afgelopen jaren en het restant zit nog steeds bij ASR en ING. Bent u op korte termijn voornemens om een nieuw openbaar bod uit te brengen op deze preferente aandelen? Bent u daarover in gesprek met die partijen en vorderen die gesprekken? En indien eventueel de inkoop van die aandelen slaagt, bent u dan nog altijd van plan de certificering van de aandelen te beëindigen?

Paul Polman:

On India: no plans to go to 100%, we made the offer for 75%, we'll see how much will come in as I said, and there is no plan to go to 100%. Slimfast: I'm heavy user myself, I just want to remind you it's less than 0.5% of our turnover and we have stabilised that business more or less in the United States. But I cannot remember one night during my four and a half years now at Unilever that I went to bed worrying and not being able to sleep because of Slimfast, so I'm not going to use this shareholder meeting to worry about Slimfast. The partnership that we have is actually working very well. On Lipton: we are the fastest growing tea brand. Liquid tea brand. We need the capabilities of the bottlers for the distributie. Als je geen distributiesysteem hebt en we hebben niet te veel merken die drinkmerken zijn, heb je een Pepsi of een Coca Cola nodig. Dat is natuurlijk voor ons een mogelijkheid om Lipton naar nog meer mensen te brengen dan wij anders zelf zouden kunnen doen. Die partnership werkt erg goed, het marktaandeel is daardoor sterk omhoog gegaan en het blijft omhoog gaan en de groei wordt gerapporteerd door Pepsi en zoals u misschien van hun jaarverslagen hebt gezien, is die rond de 8% tot 10%. Dat helpt ons natuurlijk om het Lipton-merk te versterken, dus daar zijn we erg tevreden mee. Jerónimo Martins is precies hetzelfde. Er is een lange geschiedenis met de Santos-familie in Portugal. Wij zijn het eerste merk in alle categoriën en dat is niet bij toeval. Wij zijn er dankzij het partnership in Portugal op een zeer groot marktaandeel gekomen. Portugal zelf heeft een moeilijke economie nu, maar onze business, relatief klein, doet het beter dan onze concurrentie. Ik denk dat de passie voor Portugal van de familie Santos en de kennis van Portugal toch een grote rol heeft gespeeld in het opbouwen van deze business. Solazyme is een bedrijf waarin wij

geïnvesteed hebben in 2011. Zoals u weet komen veel van onze innovaties van andere bedrijven, want er zijn veel meer bedrijven buiten Unilever dan Unilever zelf. Ons innovatiebeleid, research & development, hangt van veel andere bedrijven af. Solazyme was interessant voor ons want zij zijn bezig met algen, om te kijken of je olie uit zeewier kunt halen. Dat is natuurlijk erg interessant voor ons model, maar ook voor de toekomst van de wereld: als je kijkt wat de oppervlakte van water is en wat je met zeewier kunt doen. Er zijn bepaalde positieve ontwikkelingen. Als dat werkt voor ons dan is dat een goede innovatie die wij in veel van onze producten kunnen verwerken. Daar zijn natuurlijk altijd risico's aan verbonden, zoals bij elke innovatie. Het kartel: wij hebben het ook gelezen in de krant. Het wijst weer op één ding en dat het zo belangrijk voor Unilever is om onze standaarden in het bedrijf te blijven doordrijven en om te zorgen dat wij opereren op het hoogste ethische niveau met de hoogste standaarden. Wij zijn dan ook erg tevreden over de samenwerking die we hebben met de OECD, met Brussel en andere organisaties, die dus de standaarden van Unilever zien.

Jean-Marc Huët:

In principal we remain absolutely committed to the terms of one share, one vote and aligning the voting with the economic right. That's something that we have been consistently driving as a principal over the years and indeed the gentleman raised the progress that we have made, be it the cancellation of the 4%, the tender offer, which has driven the actual rights from 29 down to 20%. Absolutely, there are discussions underway on a whole variety of topics precisely because ING and ASR are long term loyal shareholders, so we're always engaged with them. On the specific topic of the preference shares, we have looked at a whole variety of different options. The challenge is to strike the right balance between all the stake holders. And so, we will continue the discussions, we will continue evaluating the options but to get the actual right balance and strike that right balance will always remain a challenge.

De heer Korthals Altes:

Ik ben een certificaathouder en ik ben een oud effectenman. Ik probeer al sinds een jaar of twee met Unilever in gesprek te komen over een oplossing voor de *pref shares*. Ik wil deze gelegenheid te baat nemen om zowel aan de houders van certificaten en aandeelhouders als aan u, mijn idee naar voren te brengen. Als u teruggaat in de historie, dan is het ongeveer in de jaren '50 geweest dat die aandelen zijn uitgegeven. Ik kan mij voorstellen dat het in de jaren '50 een hele andere omgeving was dan nu. Er waren veel minder regels en er waren veel minder invloeden van juristen, die zich tegenwoordig overal mee bemoeien maar niet overal evenveel kennis van hebben. Ik denk dat in de jaren '50 de directie van Unilever voorzag dat ze geld nodig hadden voor een verdere expansie, waar de onderneming ook uiteindelijk terecht is gekomen. Ze hebben gekozen om permanent vermogen aan te trekken en geen tijdelijke

bankfinancieringen en op die basis hebben zij een aantal financiële partijen bereid gevonden om aandelen te kopen, preferente aandelen, die destijds een procent of 25 of meer uitmaakte van het totale aandelenkapitaal met als *reward* die hogere, vaste rente, cumulatief. Unilever heeft een groot gedeelte van de winst ingehouden in de jaren '70, '80 en '90, voor zover ik dat kon nagaan, is dat meer dan de helft geweest. In de afgelopen twintig jaar, is dat geleidelijk aan gegroeid naar tweederde uitkering aan gewone aandeelhouders en één derde inhouding.

Als je kijkt naar het oorspronkelijke principe van versterking van vermogen en indien van de ingehouden winst ieder jaar €15 miljoen geconverteerd zou zijn in aandelen, als een soort terugbetaling op de preferente aandelen die men toen heeft verworven, dan zou er na 50 jaar circa €750 miljoen aan gewoon kapitaal bij zijn gekomen. Ten opzichte van €274 miljoen in gewoon aandelenkapitaal is dat ongeveer een verviervoudiging en dat betekent dat het belang van de preferente aandeelhouders, ING en ASR, niet meer dan 5% is. Hun deelnemingsvrijstelling verwatert dan en is er dan niet meer. Natuurlijk is het niet in het belang van gewone aandeelhouders en preferente aandeelhouders om aan kapitaalverhoging te doen, want het brengt kosten met zich mee en het dividend moet met meer aandeelhouders worden gedeeld. Men verschuilt zich achter de deelnemingsvrijstelling, maar ik weet zeker dat in de jaren '50, door die financiële instellingen met de gewone aandeelhouders geen afspraak is gemaakt over de deelnemingsvrijstelling. De financiële instellingen hebben niet gezegd: "We stoppen dit in de deelnemingsvrijstelling en jullie moeten ervoor zorgen dat we te zijner tijd de nominale waarde en de deelnemingsvrijstelling terugkrijgen". Het is dan ook niet goed om nu op iets terug te komen wat nooit is afgesproken. We praten hier over de kapitaalmarkt en ondernemerschap. Het ondernemerschap heeft Unilever bewezen. De kapitaalmarkt gaat niet kijken hoe ASR iets anders kan vinden met 7% en de deelnemersvrijstelling. De deelnemersvrijstelling: *that's his problem*. Dat is niet het probleem van de gewone aandeelhouders van Unilever die reeds 99% van het economisch belang hebben in het vermogen.

- De waarde van die preferente aandelen, heeft over een lange periode op de beurs beneden pari gestaan. Het is dus maar een momentopname. Wie zal mij zeggen hoe over een jaar of twee, drie de lange rente zal zijn. Het kan best zijn dat die aandelen dan beneden pari staan. Bovendien, er wordt niet in gehandeld, dus die koers zegt helemaal niks.

Ik heb een oplossing: laat de preferente aandelen converteren in gewone aandelen met behoud van hun jaarlijkse inkomsten. Het zou erop neerkomen dat er 2.650.000 gewone aandelen uitgegeven worden en die aandelen kunnen zij deels in de komende tien, twaalf jaar gebruiken om daar af en toe wat van te verkopen om de totale opbrengst gelijk te houden aan de 6% en 7% die ze nu hebben. Dan hebben ze de preferente aandelen niet nodig. Mocht in die periode de beurskoers sterker stijgen als gevolg van

de trend die nu in de afgelopen jaren zichtbaar is geworden, dan kunnen zij zelfs een hoger rendement maken. In dat kader zouden zij als preferent aandeelhouder zich ook voegen naar het algemeen belang, dat ze meedoen met de gewone aandeelhouders. Ik vind eerlijk gezegd dat het een kwestie is tussen de aandeelhouders, de gewone aandeelhouders en de preferente aandeelhouders en dat de preferente aandeelhouders zich dienen te gedragen zoals dat op de kapitaalmarkt hoort en dat inmiddels het moment is gekomen om gewoon aandeelhouder worden. Deze oplossing zou ervoor zorgen dat zij in ieder geval niet terug hoeven te gaan in jaarlijkse inkomsten.

Michael Treschow:

Thank you very much for your comment. Yes, Mr Fehrenbach?

De heer Fehrenbach:

Ik ben werkzaam bij PGGM Investments en ik spreek en stem hier vandaag namens onze klanten, waaronder het Pensioenfonds Zorg & Welzijn. Daarnaast ben ik gevolmachtigd om te spreken namens de partijen die ook al door de heer Douma zijn genoemd, met uitzondering van, en het zal voor de hand liggen om welke reden, ING Fund Management.

- Op het punt van de preferente aandelen en certificering komen wij elk jaar terug en stellen wij dat ook weer aan de orde. De heer Polman sprak vorig jaar in dezen al een keer van 'It takes two to tango', en wat dat betreft is het een beetje een rituele dans aan het worden, dat wij hier ook aandacht voor blijven vragen. Ik denk dat wij over en weer genoegzaam bekend zijn met elkaars standpunt in dezen zodat ik het kort zal houden. Voor de notulen zou ik graag willen vermelden dat wij als partijen nog steeds een groot voorstander zijn van het 'One share, one vote'-principe, zoals zojuist ook al aangehaald door de heer Huët, en wij blijven daarom aandacht vragen voor deze twee Corporate Governance-punten. Namelijk de preferente aandelen en de certificering. Met als uiteindelijk doel, wat ons betreft, een spoedige afschaffing van de certificering. Ik had u willen vragen of dat ook uw niet aflatende aandacht had maar dat heeft u denk ik al in de volle omvang aangegeven.

- Dan sprak ik natuurlijk al over de notulen: een klein punt van aandacht misschien dat wij graag zouden willen zien dat de notulen veel eerder beschikbaar komen dan nu het geval is. En ter voorbereiding op deze aandeelhoudersvergadering hebben wij ook gekeken naar de notulen van de vorige vergadering, die van 2012, en helaas is dat document niet doorzoekbaar op zoektermen zoals dat in voorgaande jaren wel het geval was. Dus ook het verzoek om dat PDF-document gewoon weer doorzoekbaar te maken, dat maakt het voorbereiden op deze aandeelhoudersvergadering makkelijker om een aantal punten op te zoeken in het document.

Dan, tot slot, u heeft al even de heer Douma gehoord over het remuneratieverslag, uw antwoord was vrij kort op dat punt. Toch verdere aandacht op dit punt: we zijn bekend met het feit dat u volledig de Nederlandse Corporate Governance-code op dit punt

naleeft, maar zouden toch graag zien dat u daar ook een vooruitstrevender standpunt inneemt – niet in de laatste plaats ook om de harmonisatie met de PLC te waarborgen – en daarom hadden wij u eigenlijk willen vragen om dat besluit wat u dan nog niet heeft genomen, toch ruim te nemen voor de komende aandeelhoudersvergadering in 2014 en wij zouden u ook willen oproepen om dat besluit ook ruim voor de aandeelhoudersvergadering – ik zou zeggen ruim 60 dagen voor de aandeelhoudersvergadering – publiek te maken, zodat wij weten wat uw standpunt op dat punt is voor de komende aandeelhoudersvergadering.

Michael Treschow:

Thanks a lot. You know our position and the work we do and the pref shares. We will surely make sure that the minutes will be searchable in a good manner. The remuneration report, again, we hear what you're saying so we're looking how to harmonise the two sort of different codes and then we will surely make sure that we make our decision well in advance of next year's AGM.

De heer Tse:

Mijn naam is Tse en ik ben particulier certificaathouder uit Amsterdam. Ik heb een aantal vragen, gerelateerd aan sponsoring, duurzaamheid en merkenbeleid.

- Sinds 2012 sponsort Unilever met het merk Rexona, het Lotus Formule 1 team.

Formule autosport is over het algemeen niet een milieuvriendelijke sport. Hoe verhoudt dat met het duurzaamheidsbeleid van Unilever?

- Het merk Rexona: in sommige landen is Rexona verkrijgbaar onder een andere naam, wordt die ook veranderd in Rexona? Rexona is van oorsprong een deodorantmerk gericht op vrouwen en het Formule 1 autosport is voornamelijk gericht op mannelijke kijkers. Mijn vraag is hoe doelmatig de sponsoring is, want zou dan de sponsoring niet 'Rexona for men' moeten zijn?

- Wat is het bedrag dat Unilever sponsort en zijn daar prestatiebepalingen opgenomen wanneer het team podiumplaatsen behaalt? Wordt er dan meer sponsorbedrag uitgekeerd, zoals bijvoorbeeld bij Ajax en Aegon?

Paul Polman:

Ik stel uw passie voor sponsoring op prijs. Besteding van de advertentiebudget kan je op verschillende manieren doen. Een sponsorship is daar een onderdeel van. Soms gebeurt dat in Nederland met de Olympische Spelen of met de Hartstichting of soms gebeurt dat op mondiaal niveau, bijvoorbeeld met Rexona. Rexona met Formula 1 werkt goed voor ons want, afgezien dat het team het goed doet, om eerlijk te zijn, is dat een sport die door veel mensen wordt bekeken en dat is ook het doel van het Rexona-merk zelf. Over de definitie van: wat is duurzaam en wat is niet? En is Formula 1 nou nodig of niet nodig, daar houd ik mij afzijdig van. Het enige is dat de technologie die uit Formula 1 komt veel doet voor de *efficiency* van de samenleving, dat moet je niet onderschatten. Elk jaar hebben ze minder benzine in de tank en dat is in feite de

grootste drijver in de wereld, om die *efficiency* van kilometers rijden per liter naar beneden te brengen. Veel mensen vinden dat een positief iets en een paar honderd miljoen mensen kijken daar het hele weekend naar. Het sponsorship van Rexona werkt goed voor ons, andere sponsorships werken goed. Natuurlijk gaan we niet allemaal uitleggen wat de details zijn van die sponsorships want dan kun je net zo goed je concurrentie opbellen, maar ik kan u verzekeren dat het een vrij goede sponsorship is.

De heer Van Heekeren:

Ik wilde even aanhaken aan de vraag over de omwisseling, eventueel, van preferente aandelen in gewone aandelen. Het aspect dat daar door de overboeking van de kapitaalrekening naar de reservekening, een agioreserve staat en het aantal stemmen dan vermindert zodat het voordeel voor preferente aandelen wegvalt.

De heer Rienks:

- Gaat u bij overnames kandidaten nu ook beoordelen aan de hand van uw duurzaamheidsdoelstellingen? U kunt twee dingen doen: voortaan bedrijven overnemen die er al heel veel aan doen; u kunt ook bedrijven die er nog helemaal niet veel aan doen maar dan kunt u van te voren kijken: hoe makkelijk kunnen wij ze aanpassen aan onze standaard? Zou u ook zo ver kunnen gaan dat bedrijven die helemaal niet zo makkelijk op uw eigen niveau te krijgen zijn, u die voortaan niet meer wilt overnemen. Want vroeger beoordeelde u die overnames natuurlijk op allerlei punten, maar niet op dit punt. Maar doet u dit nu wel in de toekomst?

- En dan nog iets over prijsverhoging: u weet dat scharreleieren duurder zijn in de winkel dan gewone eieren. Als u nu met producten komt die veel beter zijn voor het milieu en u weet dat te communiceren, kunt u daar misschien ook extra geld voor vragen. Dat geeft natuurlijk de aandeelhouders meer winst maar dat geeft u ook misschien weer meer mogelijkheden om ook dingen te doen op het milieugebied die geen geld opleveren maar geld kosten. Want dat is natuurlijk mooi.

U heeft alle makkelijk binnen te halen dingen al bereikt, bijvoorbeeld 25% van het waterverbruik af die waarschijnlijk door eenvoudige maatregelen was te bereiken omdat u er vroeger minder aandacht aan besteedde. Maar nu u alle makkelijke dingen al gehad heeft, hoe moet dat met moeilijke dingen die geld gaan kosten? Dat geldt ook voor de energiebesparing. Hoe ver wilt u gaan met water – en energiebesparing als die meer geld gaan kosten?

Paul Polman:

Ik stel uw vragen en uw bezorgdheid zeer op prijs. Dat zijn de juiste vragen. Om eerlijk te zijn: het is nu belangrijker, dan het misschien in het verleden was. Als wij naar bedrijven kijken, kijk je naar de cultuur, kijk je naar de strategie, maar je kijkt ook wat ze aan het doen zijn of wat je zelf kunt doen. Toen wij Alberto Culver hebben gekocht, of Kalina, vonden wij uit dat wij toch vrij snel veranderingen konden invoeren die beter zijn voor de samenleving, die weinig geld kosten maar waar onze kennis toch vrij snel

leidt tot het minder gebruik van grondstoffen, minder verlies in de fabrieken en een beter model van duurzaamheid. Ik ben het volledig met u eens dat een onderdeel van het overnemen van bedrijven – mocht dat het geval zijn in de toekomst – te weten het aanpassen aan onze standaarden een heel belangrijk aspect is. Over uw tweede opmerking: inderdaad, als de producten waarde creëren, moet je ook in staat zijn om die waarde te reflecteren in de prijs van de producten. Het gebruik van scharreleieren of geen plofkippen meer gebruiken, stelt de consument meer op prijs. Voor al onze producten bekijken wij alternatieven: de ene keer met verschillende prijzen en soms dezelfde prijs waardoor ons marktaandeel sneller groeit, dat is normaal altijd de afweging die je moet doen. Dat beslist onze marketingafdeling. Over de laatste vraag: ik heb altijd gezegd, en daar heeft u ook weer gelijk in, de eerste paar jaar van een Unilever Sustainable Living Plan zijn makkelijker dan de komende jaren en daarom hebben wij een tienjarenplan. Maar niemand had gedacht dat wij vandaag al bijna 40% *sustainable sourcing* zouden hebben in *agricultural materials*. Iedereen denkt nu dat dat normaal is, maar er zijn wel duizenden mensen die daar elke dag hard mee bezig zijn, om uit te vinden hoe ze het creatief moeten doen. De toekomst moet veel meer gericht zijn op markttransformatie. Overheden scoren heel laag op *sustainability*, hun eigen aankoopbeleid is nog niet eens aangepast. Je hebt overheden nodig en je hebt industrie nodig. En we zijn bezig die coalities op poten te zetten - dat neemt tijd in beslag – om te zorgen dat we naar het volgende niveau komen voor het Unilever Sustainable Living Plan. Één ding waar je ons voor betaalt, is niet alleen de resultaten voor vandaag, maar ook dat je een boel dingen doet die profijt gaan leveren, twee, drie, vier jaar van nu. En daar hebben wij het over in de jaarvergadering van volgend jaar en van het jaar daarna.

De heer Maioli:

You spoke about Kalina Russia, Hindustan India and prospective and probable developments in China, but there is also Brazil as a country where you have made a good and strong footprint and this country is going to hold next year, the world championship football and in 2016 the Olympic Games. Are you planning to reinforce and to make stronger marketing strategies in the country in order to exploit these two events in order to contribute to the growth that Unilever is having in emerging markets in Latin America?

Paul Polman:

That's a very good question, and the answer is yes. We are not a sponsor of the Olympics – one of our competitors is sponsor and that excludes us, but I feel very comfortable with that. Our Brazilian business is growing very strongly, we're doing very well there – it's a very important country. It will get a lot of attention and investment in the coming few years because of these activities and we will play a big part in that. Not surprisingly, we are market leaders by far in ice cream and it's a

wonderful opportunity to be sure that the people not only enjoy the games but also enjoy our ice cream. We do the same for lots of other brands and as an Italian you would probably relate to that and I certainly hope to see you there.

De heer Hulsinga:

In de meeste vergaderingen en in vele jaarverslagen komt kostenreductie aan de orde. Bij Unilever hoor ik daar weinig van.

- Op pagina 144 staat nog dat u een *investor's relations*-afdeling hebt. Ik heb telefonisch dagenlang geprobeerd ze te bereiken maar dat is absoluut onmogelijk.

- Het tweede punt is dat u angstvallig vasthoudt aan het beginnen van deze vergadering om 9.30 uur, dat is vroeger dan waar dan ook en daar heb ik het in het verleden ook al over gehad. Dat betekent dat u de provinciale aandeelhouders het bijna onmogelijk maakt om op een fatsoenlijke tijd hier te zijn, maar misschien is dat beleid, dat u niet te grote hoeveelheden mensen hier wilt hebben. En dat is ook een kostenreductie.

Michael Treschow:

On your first point, James Allison will surely reach out to make sure that that confusion is corrected. Secondly, I mean it's not a matter of cutting costs, it's actually trying to be able to run these two meetings in a productive way, both the PLC and the NV. So unfortunately we have to start at that time in the morning. But you're point is well taken.

De heer Van der Helm:

Ik heb een aantal vragen namens de Vereniging van Beleggers van Duurzame Ontwikkeling. Allereerst een persoonlijke opmerking: ik loop voor het zevende jaar een flink aantal aandeelhoudersvergaderingen af en ik ben hier voor het eerst te gast. Ik praat de blaren op mijn tong om bedrijven te overtuigen dat als ze nu maar rekening houden met die trends die we op ons af zien komen zoals overbevolking, energieschaarste, materialen schaarste, watertekort en climate change, en noem maar op, dat ze dan sterker zullen zijn, niet alleen maatschappelijk beter zullen zijn maar ook betere resultaten kunnen krijgen en een concurrentievoordeel hebben. Uw presentatie, meneer Polman, laat zien dat dat ook werkelijk kan. En dat is mede dankzij uw persoonlijke gedrevenheid en ook het leiderschap dat u toont niet alleen binnen Unilever maar ook naar buiten en daar wil ik u graag een heel groot en welgemeend compliment mee geven.

Voor de VBDO is het niet altijd makkelijk mee te denken met de voorlopers maar dat zijn we toch wel aan onze stand verplicht en vandaar ook een aantal vragen.

- De eerste gaat over transparantie: u heeft een aantal prijzen genoemd, hoog scoorde de Dow Jones Sustainability Index, maar als je kijkt naar de GRI dan wordt er gerapporteerd op B+ niveau en als je kijkt naar de transparantie-benchmark van het Ministerie van Economische Zaken dan rolt er toch wel een magere 69^{ste} plaats uit. Dan hebben we het over het rapporteren van allerlei duurzaamheidselementen. De vraag is:

waarom is dat zo en wat gaat Unilever er aan doen om die twee zaken, zo wel de GRI-score als die plaats op die transparantie-benchmark te verbeteren?

- Een ander punt is de supply chain: u heeft het daar ook al over gehad. Mijn vraag is: doet Unilever ook een *social impact assessment* voor de leveranciers, of hoe ver gaan ze in de keten en is er ook een beleid om om te gaan met klachten, bijvoorbeeld van local communities?

- Een andere vraag over die *supply chain* is een issue waar Oxfam Novib mee kwam, over onfaire landonteigeningen en vrouwenrechten. De heer Polman heeft aangegeven dat dat een onderwerp is wat je in breder verband moet bespreken. Mijn vraag is: wat heeft Unilever eraan gedaan om dit in breder verband te bespreken, of gaat daaraan doen maar ook: wat zijn stappen die men desondanks in afwachting van dat bredere gesprek, al zelf kan nemen?

- Een derde punt is dat een aantal van onze leden, de duurzame banken, een uitsluiting hebben voor Unilever, en dat is raar als duurzaam bedrijf. De reden is dat er aan getwijfeld wordt dat de ILO principles, die de rechten van de werknemers garandeert, niet overal geïmplementeerd kunnen worden. Dan hebben wij het met name over landen als China, India, Kenia, Mexico, Pakistan. Hoe gaat Unilever ervoor zorgen dat die ILO principles in alle landen worden geïmplementeerd, ook al weten wij dat het soms niet makkelijk is in verband met vigerende wetgeving.

- Het punt belastingen. We hebben dit jaar opgevoerd, onder andere omdat er vele bedrijven zijn, Starbucks is daar een mooi voorbeeld van, die via oneigenlijke belastingroutes eigenlijk geld onthouden aan overheden die daardoor niet kunnen investeren in zorg, educatie, infrastructuur. Allemaal zaken die horen bij duurzaamheid. In de Europese Unie, wij met z'n allen, lopen wij daardoor een biljoen, ja, ik vergis me niet, een biljoen euro per jaar mis. Het Europese Parlement heeft ook aangegeven dat fiscaliteit een onderdeel is van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Unilever had, zo heb ik me laten vertellen, 10 brievenbusmaatschappijen in een aantal, laten we zeggen belastingparadijzen, en ik begreep ook dat Unilever inmiddels, net als AkzoNobel en Phillips heeft aangegeven dat ze die zaken gaan liquideren. Mijn vraag: is dat waar en wat zijn de gevolgen daarvan, zo wel voor de belastingen die Unilever betaalt als voor een aantal landen. Wordt er dan bijvoorbeeld nu meer belasting betaalt in andere landen waar Unilever actief is? Kunt u aangeven, nu of in een ander jaar, wat het belastingbeleid is van Unilever, met name op het gebied van maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen, dus het verantwoorde belastingbeleid.

- En tenslotte nog in dit kader een heel praktisch puntje: er wordt verslag gedaan in het jaarverslag over een dispuut over een belastingzaak in Brazilië, waar de Braziliaanse overheid zegt, hier is een bedrijf dat blijkbaar geen echte activiteiten ontplooit. Wat is precies de aantijging van die Braziliaanse overheid, wat is de stand van zaken met betrekking tot die belasting case?

- Wij zijn erg blij met de stap die gemaakt is om ook door Unilever doelen te formuleren om die *footprint* en CO2-emissies niet alleen in bedrijf, maar ook voor consumenten terug te brengen. In het jaarverslag staat dat het wel moeilijk is. Met name wordt daar Amerika genoemd. Wat kunt u doen, wat gaat u doen om toch dat doel, van 50% in 2020 te realiseren. Zijn er bijvoorbeeld subdoelen voor verpakkingen en dergelijke?

- Mijn laatste vraag gaat over een onderwerp dat ook al eerder aan de orde is geweest, namelijk de remuneratie. In andere jaren hebben wij als VBDO gepleit om toch ook in die beloningssystematiek concrete doelen op te nemen op gebied van duurzaamheid, en onder andere ook de lange termijndoelstellingen. Dat is nog niet gebeurd, je zou zeggen, niets belet Unilever dat te doen, juist omdat in dit bedrijf die doelstellingen al heel helder en concreet zijn geformuleerd. Als het al onderdeel is van de strategie, ik zou bijna zeggen duurzaamheid is de strategie, waarom koppelt u dan niet ook het beloningsbeleid niet alleen voor de Board maar ook verder in de organisatie, mede aan die duurzame doelstellingen?

Paul Polman:

Ik stel op prijs wat de VBDO doet, blijf uw werk doen en zorg dat die andere bedrijven ook de standaarden omhoog brengen, dat maakt ons werk een beetje makkelijker. Er is één ding filosofisch: je hoeft niet altijd betaald te worden om het juiste ding te doen. Je hoeft niet te betalen voor morele waarden. Besteedt meer aandacht aan het bestraffen van mensen die niet het juiste doen, dat is belangrijker. Dat is een filosofie, maar daar moet je zelf aan denken, bij VBDO ook, want ik denk dat je daar meer positieve effecten van krijgt in de maatschappij dan mensen nog meer geld te betalen voor iets wat eigenlijk juist de standaard moet zijn. Dat is een moreel ethische verplichting die zich niet uitdrukt in geld. De GRI: we zitten daar een beetje, om eerlijk te zijn, met de bureaucratie vast. Hebben wij geen links van onze aandeelhoudersrapport naar de USLP-rapport? Omdat er geen links zijn, krijgen wij allemaal zero scores. Ik heb Ernst & Young gevraagd om dat apart na te gaan, ze hebben een rapport daarover aan mij geleverd. Hier is een bedrijf dat ver voorop loopt en dat het hoogste scoort op de Dow Jones Sustainability Index. Dan komt Nederland, waar de overheid zelf vrij laag scoort, met een score, die, om eerlijk te zijn, niet reflecteert met het bedrijf. Je kan dan twee dingen doen: ik ga mijn zaken zodanig publiceren dat ik een hogere score krijg of ik ga me bezig houden met het doen van de zaken die ik moet doen, zodat ze werkelijk impact hebben op de maatschappij. Mijn filosofie, en de filosofie van het bedrijf is dat laatste. Wij schrijven geen rapporten om hoge scores te krijgen. Het is interessant dat PWC, die auditing doet, ons net vorig jaar de prijs heeft gegeven voor de meest transparante publicatie van alles op het gebied van duurzaamheid. Ik ben blij dat u dat naar voren brengt, dat helpt ons met de oplossing. Social compliance is erg belangrijk want, dat heb ik al gezegd, dat zorgt voor meer verantwoordelijkheid in de supply

chain. Wat je ziet wat er nu gebeurt in Bangladesh is uitermate triest. Dat is een probleem met de overheid, dat is een probleem van het bedrijfsleven en dat is een probleem van criminelen die zich niet aan de standaard houden. Maar als wij als bedrijven die standaard niet omhoog blijven duwen, wie houdt zich daar dan mee bezig? Dit is iets wat Unilever belangrijk vindt en we gaan dat meer aandacht geven, ook in het Sustainable Living Plan. We hebben iemand aangenomen, Marcela Manubens, die zich daar fulltime mee bezig houdt en voor mij staat dat hoog op de agenda. Ik ben mij bewust van de dingen die er gedaan moeten worden. Vier jaar geleden hadden we vier gevallen met de ILO en de OECD, nu hebben we er geen. Ik zie de ILO zelf vrij vaak. Er zijn problemen waar je met een wetgeving in een land zit, terwijl je toch liever op een andere manier doet. Dan zijn wij actief bezig met ons bedrijf, en als we kunnen samen met de industrie, om die wetgeving te veranderen. Wij geloven in het recht om te organiseren en het recht om bij een vakbond te behoren, daar zijn wij heel duidelijk in en waar dat gedaan wil worden door de mensen, daar staan wij volledig achter. Ik denk dat wij daar ook, in al die landen die u noemt, een positieve rol kunnen blijven spelen als bedrijf. Landrechten en vrouwen zijn inderdaad erg belangrijk. Er is een speciale focus om te investeren in vrouwen en de reden daarvan is ook een economische reden want de vrouw waar je in investeert, neem bijvoorbeeld landbouw, zorgt voor een 20-30% hogere opbrengst. Vrouwen hebben vaak geen toegang tot training, tot *financing*, tot *land rights*, dus als je dat kunt oplossen heb je een groot gedeelte van het voedselprobleem in de wereld opgelost. Het investeren in vrouwen zoals wij doen met het Shakti-programma geeft ons ook een hogere *return* in ons eigen businessmodel. Ik ben dat volledig met u eens. Met de *millennium development goals* hopen wij nu een aparte goal te hebben, die specifiek gericht is op vrouwen en kinderen. Dat is erg belangrijk en ik zet me daar veel voor in. Als hoofd van de *task force for food security*, voor de G20 en B20, een verantwoordelijkheid die ik ook genomen heb, zijn we aan het vechten met FAO en anderen voor landrechten, speciaal belangrijk in Afrika. Als wij naar landen gaan als bijvoorbeeld Myanmar en landen in Afrika, waar wij nu bezig zijn met duurzame landbouw, dan werken we op hetzelfde moment op het terrein landrechten, anders investeren we zelf niet. Dat is erg belangrijk.

Over tax: de tax principles hebben wij op de website gepubliceerd. Ik stel voor dat u naar onze website gaat, maar wij zijn voor volledige transparantie, wij zijn voor het betalen van belasting waar de economische activiteit is. Die tien bedrijven die u noemt bestaan al niet meer, dat is nu de helft. Uw conclusie dat waar er geen economische activiteiten zijn, wij geen zetel hebben, is juist. Op hetzelfde moment zijn wij bezig met veel van die overheden om mee te helpen aan de Governance en de transparency. Als je een land hebt zoals Griekenland waar maar 30% van de bevolking belasting betaalt, kun je nooit het probleem oplossen. In Afrika is dat nog veel lager. Ik zeg inderdaad altijd

‘it takes two to tango’. Je moet veel werken met anderen om die problemen ook op te lossen. Het probleem van Brazilië is een probleem van belasting, wetgeving en infrastructuur. Anders zou het land veel sneller kunnen groeien. Alle problemen die je hebt op belastinggebied, moet je in Brazilië naar de rechtbank brengen. Het is niet zoals in Nederland dat je dat met de belastingdienst kunt oplossen. Alles gaat via een rechtszaak. Als je naar alle bedrijven kijkt in de wereld, hebben die allemaal grote reserves bij Brazilië. Onze uitdaging waar wij in het rapport naar verwezen hebben gaat over cross-border shipment tussen staten in Brazilië, waar wij twee keer belasting over betalen en daar zijn wij het niet mee eens, daar is de consument het niet mee eens, maar dat gaat dan een rechtszaak worden. Dat heeft in feite niets te maken met belastingmodel, het is meer een probleem van Brazilië maar wij zitten daartussen in. Er zijn 5 pagina's in het Unilever Sustainable Living Plan over recycling. Wat wij aan het doen zijn, is om de verpakkingen te verminderen, het gebruik van materiaal te verminderen, meer recycle te maken, biodegradable, en in de meeste projecten zijn er nog genoeg mogelijkheden, maar de meeste projecten hebben toch een vrij goede voorsprong op dit moment.

De heer Knaap:

Ik ben een privé aandeelhouder. Ik heb gezien dat Unilever op het gebied van Sustainability veel doet en niet alleen veel doet, maar ook veel bereikt en ook in lijn met de business daar ook mee geld verdient. Dus is het tijd om na te denken over nieuwe doelstellingen. Ik zou u willen vragen om nu uw aandacht enigszins te leggen op bio-based economy en daar ook doelstellingen op te zetten. Om dat concreet te maken voor Unilever: u werkt in een aantal fabrieken met chemicaliën. Deze kunnen bio-based worden. Gebruikt u al bio-based chemicaliën en hoeveel procent is al bio-based en wat is uw doelstelling daarvoor?

- U gebruikt veel landbouwproducten en bij de boeren blijft dan biomassa over. Deze zou moeten worden gebruikt door de boeren om daar hoogwaardige producten van te maken voor de farmacie, voor de chemie, voor Food en Feed en performance producten. Geen energie graag, want energie is laagwaardig en door de biogas in Amerika is de hele biobased industrie ten gronde gegaan. Bent u daar al mee bezig en hoeveel procent heeft u daar al bereikt?

- Dan, het water: u geeft aan dat u niet zo tevreden bent over het watergebruik bij de wasmiddelen. Ik denk hier aan de wasmachines en daar is ook nog geen watervrij wasmiddel voor. In de '90er jaren had u een project samen met een Duitse wasmachineleverancier om een wasmachine te ontwikkelen waar u een zakje enzymen in hing, of een bolletje enzymen en dat kon vele malen gebruikt worden en het water werd bijna geheel hergebruikt. Dat is natuurlijk ook een mooie oplossing. Bent u daar op het ogenblik met een andere leverancier mee bezig?

- Mijn laatste vraag gaat over verpakkingen, biobased verpakkingen. Dan moet u

denken aan tubes, doppen, flesjes, die u nu van plastic maakt en van biobased plastic gemaakt zouden kunnen worden en karton dat ook door biobased karton kan worden vervangen. Hoeveel procent van de verpakkingen is al biobased en wilt u daar een doelstelling aan verbinden?

Paul Polman:

Goede vragen, en ik stel het op prijs want ook wij zijn vrij positief over het halen van bepaalde resultaten voor die 20 jaar. Wij zijn bezig om te kijken naar wat je hebt gehaald en wat kun je nu verder nog kan doen. We hebben het al over *social compliance* gehad, dat is erg belangrijk. Bio-basis is een terrein waar we naar kijken. We hebben de 100% sustainable palm oil nu gehaald. Drie jaar voordat we dachten dat we het zouden kunnen doen. Dus dat is allemaal positief maar het biedt de mogelijkheid om iets anders te gaan doen. Het Unilever Sustainable Living Plan is niet gegraveerd in steen: Nee, het is een flexibel plan omdat de maatschappij verandert. De bio-based economy: we hebben programma's. In Nederland hebben we de *Caring Dairy*. Dat heeft een heel programma: hoe kun je de koe minder CO2 laten uitstoten. Hoe verwerk je alle afvalstoffen positief? Wij hebben nu ongeveer 20 fabrieken van onze 250 fabrieken, die biomassa voor energie gebruiken. Alle fabrieken in Europa gebruiken al groene energie. Wij gaan in die richting verder.

Water: wij zijn de grootste producent van detergent in de wereld, in volume, omdat wij zulke grote marktaandelen hebben in de ontwikkelingslanden. Daar is het probleem van het water natuurlijk het hoogste. Wij zijn bezig om te zorgen dat de manier waarop gewassen wordt in die landen, het minst gebruik maakt van water. Wij zijn met bepaalde projecten bezig, het one-rince fabric softener bijvoorbeeld. Wij denken dat die projecten niet alleen een verstandig en verantwoord gebruik van water met zich meebrengen, maar ook een voordeel leveren ten opzichte van onze concurrentie. Wij praten erover als het in de markt is, maar u heeft duidelijk de behoefte aangetoond. En dan het bio-based plastic en karton, daar zijn we het volledig met u eens. Er zijn weer behoorlijk veel projecten die daar mee bezig zijn, wij hebben bepaalde voorbeelden al in onze eigen productielijn opgenomen. In onze industrie, gebruiken wij vele paletten, allemaal van hout. Wij hebben zelf een palet ontwikkeld van karton en dat wordt beschikbaar gesteld aan de hele industrie. Het is ook lichter voor mensen om het op te tillen zodat je je rug niet breekt, maar het is ook een onnoemelijke verbetering van de footprint. Dat zijn uitdagingen die we aangaan. Mijn uitdaging aan u is: wij zijn hier allemaal gezamenlijk, voor onze wereld en voor onze kinderen. Als u ideeën heeft, stuur ze naar ons toe en wij zullen zien wat we verantwoord kunnen doen in ons model om te blijven groeien, om te zorgen dat de rentabiliteit gezond blijft en om te zorgen dat het een betere wereld wordt. Als Unilever dat kan aantonen, dan zie je ongetwijfeld dat andere bedrijven zullen volgen. Ik heb in de laatste twee, drie jaar, meer bedrijven gezien die ons aan het volgen zijn, en daar ben ik blij om. Het is ook positief, want het

creëert precies dat effect waar we op uit zijn: om de wereld beter te maken. Als de wereld niet beter wordt, hebben wij ook geen lange termijn toekomst, dat moet iedereen begrijpen. Dat is het belangrijkste. A world that fails, is not good for business either.

De heer Beijersbergen:

Ik wilde toch nog één korte vraag stellen over de kwestie rond de preferente aandelen, omdat daar toch eigenlijk teleurstellend weinig concreets op geantwoord kan worden. De heer Korthals Altes gaf een voorbeeld van hoe hij het in zijn ogen ziet, hoe de kwestie zou kunnen worden opgelost en de heer Huët in London zei dat er wel ‘different options’ op dit moment onderzocht worden. Ik wil toch heel graag weten of die suggestie van de heer Korthals Altes één van die opties zou zijn en of misschien meneer Huët ook concreter kan zijn over de verschillende opties die hij in zijn hoofd heeft?

Paul Polman:

We kijken naar alle opties maar we gaan dat hier niet bespreken. Maar alle opties worden besproken. Dat is het antwoord.

De heer Vreeken:

Ik ben van *We Connect You* – public affairs and invest relations. Net zoals de heer Storm, kom ik van de aandeelhoudersvergadering van Aegon. Wat ik prettig vind is de atmosfeer, de attitude in deze vergadering. De heer Polman geeft hier een uitstekende presentatie. Ik wil graag dat er in Nederland wat meer positief gecommuniceerd wordt. Wij sparen 100 miljoen euro per dag, dat is 35 miljard euro per jaar en als we dat geld zouden uitgeven dan is dat heel makkelijk mogelijk om 3% duurzame groei te realiseren in Nederland. Bovendien, meer uitgaven zijn in het voordeel van Unilever want dan wordt er weer meer gespendeerd en worden er ook meer dure en goede voeding gekocht. Vorig jaar heb ik de suggestie gedaan om Prodent te promoten bij tandartsen. Het resultaat bij mijn tandarts was dat ik een paar tubetjes monstertjes Prodent heb gezien maar die zaten dan in een OralB-monsterdoos. Daarna heb ik ze niet meer gezien. Maar volgens mij valt daar nog een hoop extra geld te verdienen. Wat relevant is: is cybercrime. De banken hebben daar moeite mee, Unilever is nog niet echt getroffen, maar het lijkt mij een belangrijk aandachtspunt. Wat gezondheid betreft: het zou fijn zijn voor kinderen als er ook kleine Magnum-ijsjes te koop kunnen zijn bij ijsuitgiftepunten want dat scheelt de helft van de calorieën. Wellicht kan Unilever overwegen, net zoals KLM, om de kandidatuur voor de Olympische Spelen 2028 te promoten in Nederland en daar een bijdrage aan te leveren. Jullie vliegen natuurlijk bij Unilever met name bij KLM, de meest sustainable airline in the world. Het zou mooi zijn als dat met biobrandstof gebeurt, dus op frituurvet. Wat verheugend was, dat ik voor de deur een Mercedes S-klasse zag staan die hybride is. Het zou fijn zijn als jullie het lease-wagenpark zouden uitbreiden maar dan in een hybride-vorm.

In Rotterdam staat het enecopand met allemaal zonnepanelen. De zon produceert het equivalent van 4000 kerncentrales. We hoeven niet te besparen op energie, maar meer zonnepanelen gebruiken.

Michael Treschow:

Thank you very much for the suggestions. I think we noted them and we will surely, probably come back on it when the discovery come further.

As there are no further questions, let us now move to agenda-item 2, Adoption of the Annual Accounts and Appropriation of the profit for the 2012 financial year.

Before we do that, I hand over to our Secretary, Tonia Lovell, who will say a few words about the attendance of shareholders and certificate holders at this meeting today and about the voting process.

Tonia Lovell:

Each year we give you an overview of the total voting rights present at the meeting and the percentages of the votes that can be cast by the holders of ordinary shares, holders of depositary receipts, holders of preference shares and the Trust Office. Mr Van Helden, who is sitting over there, will again supervise the registration and voting processes as independent notary.

- The shares represented today have a total nominal value of € 299,882,912 good for 1,874,268,200 votes, and it represents 84.04% of our share capital.
- At this meeting 42.569% of the votes can be cast by holders of ordinary shares and depositary receipts, 20.134% by holders of preference shares and depositary receipts thereof and the remaining 37.298% by the Trust Office.

Michael Treschow:

I now propose to adopt the Company's accounts for the year ended 31 December 2012, including the appropriation of the profit for the year 2012. So using your handsets, prepare to vote.

Please vote now.

For: 1,866,051,821

Against: 1,744,728

Vote withheld: 6,438,117

As you see this from the screen, the resolution is carried.

So, I come then to item number 3 and I propose that the Executive Directors in office in 2012 be discharged for the fulfilment of their task in the year ended 31 December 2012.

Please vote now.

For: 1,855,904,175

Against: 7,888,096

Vote withheld: 10,405,981

And, as you can see, the resolution is carried. Congratulations, Jean-Marc and Paul.

I propose that the Non-Executive Directors in office in 2012 be discharged for the

fulfilment of their task in the year ended 31 December 2012.

Please vote now.

For: 1,854,715,134

Against: 9,064,540

Vote withheld: 10,417,661

And the resolution is carried.

I will now propose the re-appointment of Executive and Non-Executive Directors.

First we start with the re-appointment of Paul Polman. I propose that Paul Polman be re-appointed as an Executive Director of the Company.

So, please vote now.

For: 1,867,398,178

Against: 375,298

Vote withheld: 6,419,117

The resolution is carried. Congratulations, Paul.

I propose that Jean-Marc Huët be re-appointed as an Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,866,144,249

Against: 1,584,182

Vote withheld: 6,457,857

The resolution is carried. Congratulations over there.

I propose that Louise Fresco be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,867,294,104

Against: 415,747

Vote withheld: 6,478,374

And the resolution is carried. Congratulations, Louise.

I propose that Ann Fudge be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,866,406,637

Against: 861,274

Vote withheld: 6,920,301

The resolution is carried. Congratulations, Ann.

I propose that Charles Golden be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,867,200,722

Against: 416,869

Vote withheld: 6,570,625

The resolution is carried. Congratulations, Charlie.

I propose that Byron Grote be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,867,184,371

Against: 516,820

Vote withheld: 6,487,035

And the resolution is carried. Congratulations, Byron.

I propose that Hixonia Nyasulu be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,866,930,304

Against: 402,935

Vote withheld: 6,850,928

And the resolution is carried. Congratulations, Hixonia.

I propose that Sir Malcolm Rifkind be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,867,232,869

Against: 480,129

Vote withheld: 6,475,229

And the resolution is carried. Congratulations, Malcolm.

I propose that Kees Storm be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,842,238,951

Against: 23,945,681

Vote withheld: 8,003,595

And the resolution is carried. Congratulations, Kees.

In the light of my interest in the next resolution, I will now hand over to Kees Storm.

Kees Storm:

Thank you Michael.

I propose that Michael Treschow be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,866,691,918

Against: 1,037,573

Vote withheld: 6,458,401

The resolution is carried and I hand back to the Chairman.

Michael Treschow:

Thank you Kees and thank you everybody.

I propose that Paul Walsh be re-appointed as a Non-Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,778,430,697

Against: 89,159,968

Vote withheld: 6,595,632

And the resolution is carried. Congratulations, Paul.

I now turn to the appointment of our three new Non-Executive Directors, whom you met earlier. We are delighted that they are willing to join our Board, and before voting on their nominations, I would like to show you a short video.

I hope you found that informative.

So, we will now vote on agenda-item 16. I propose that Laura Cha be appointed as a Non-Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,867,181,356

Against: 515,451

Vote withheld: 6,486,975

The resolution is carried. Congratulations, Laura.

I propose that Mary Ma be appointed as a Non-Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,867,229,960

Against: 481,400

Vote withheld: 6,482,009

And the resolution is carried. Congratulations, Mary.

I propose that John Rishton be appointed as a Non-Executive Director of the Company.

Please vote now.

For: 1,867,235,918

Against: 373,598

Vote withheld: 6,583,242

And the resolution is carried. Congratulations, John.

The resolutions regarding the appointment of Directors will only become effective if similar resolutions are approved at the Unilever PLC AGM in London this afternoon.

So, now we come to the appointment of the auditors. And that is agenda-item 19.

I propose that PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. be appointed to audit the Annual Accounts for the 2013 financial year.

Please vote now.

For: 1,853,058,982

Against: 11,198,553

Vote withheld: 9,944,797

And the resolution is carried. Congratulations, Robert.

The next three resolutions are standard resolutions. They relate to the authority of the Board to issue shares, to purchase shares and to reduce the share capital. The authorisation periods are identical to the authorisation periods requested by Unilever PLC and will expire at the conclusion of next year's Annual General Meeting or, if earlier, at close of business on 30 June 2014, the last date by which the Company must hold an Annual General Meeting in 2014.

The resolution under agenda item 20 is sought at the AGM each year. It gives the Board authority to issue new shares to a limit as described in the Notice of Meeting. We have no current intention to use this authority; however, it is prudent to have it.

I propose, as set out in the Notice of Meeting, to designate the Board as the corporate body authorised in respect of the issue of shares in the Company.

So, please vote now.

For: 1,746,683,798

Against: 120,902,133

Vote withheld: 6,177,586

And the resolution is carried.

Under agenda item 21 we ask you to authorise the Board to purchase ordinary shares and depositary receipts thereof in the share capital of the Company. Renewal of this authority is sought at the AGM each year. The authorisation will only be used if the Board of Directors were to consider that such purchases would increase earnings per share. And, of course, that it would be in the best interests of the Company and all Shareholders generally.

I propose, to authorise the Board to purchase ordinary shares and depositary receipts thereof in the share capital of the Company in accordance with the terms as described in the Notice of Meeting.

So, please vote now.

For: 1,854,582,365

Against: 12,787,497

Vote withheld: 6,828,149

Thank you, the resolution is carried.

Agenda-item 22. The purpose of this resolution is to reduce the issued share capital through cancellation of shares and depositary receipts thereof. The reason is to create flexibility with respect to the Company's capital structure.

We ask you to renew this authority.

I propose to reduce the issued share capital of the Company with respect to shares and depositary receipts thereof held by the Company in its own share capital in accordance with the terms as described in the Notice of Meeting.

So, please vote now.

For: 1,866,475,956

Against: 1,177,013

Vote withheld: 6,542,759

And the resolution is carried.

This brings us to the end of today's meeting. And now, if there are any questions or is everybody exhausted?

And now, that concludes our meeting today - thank you for your attention. I confirm that the final results will be announced to Euronext Amsterdam and displayed on our website.

And thank you very much for coming, knowing that there have been traffic problems etc. We look forward to seeing you at the next year's AGM. Thank you so much."

Vervolgens heb ik, notaris, een concept van de notulen laten plaatsen op de website van Unilever N.V. en welke concept notulen overeenkomstig artikel IV 3.10 van de Corporate Governance Code sedert twintig juni tweeduizend dertien meer dan drie maanden ter inzage heeft gelegen. De vennootschap heeft op drieëntwintig september tweeduizend dertien blijkens aangehechte email verklaart dat geen aandeelhouder of certificaathouder opmerkingen hebben gemaakt.

Van alhetwelk is opgemaakt dit procesverbaal op vijftwintig september tweeduizend dertien.