

Disclaimer

Opmerkingen bij het Jaaroverzicht 2008 Deze pdf-versie van het Unilever Jaaroverzicht 2008 is een exacte kopie van het document dat wordt verstrekt aan Unilevers aandeelhouders. Deze verkorte weergave bevat de Nederlandse vertaling van passages uit en samenvattingen van de informatie die wordt verstrekt in het Unilever Annual Report and Accounts 2008 ('het volledige Jaarverslag'). In het geval van verschillen tussen de beide versies prevaleert de Engelse tekst. Voor een uitgebreider overzicht van de resultaten van en gang van zaken bij Unilever dient het volledige Jaarverslag te worden geraadpleegd.

Het beheer en de integriteit van de website van Unilever vallen onder de verantwoordelijkheid van de leden van de raden van bestuur. In de werkzaamheden van de accountants zijn deze aspecten niet opgenomen. Dienovereenkomstig accepteren de accountants geen verantwoordelijkheid voor wijzigingen in de financiële overzichten nadat deze op de website zijn geplaatst.

De wetgeving in Nederland en het Verenigd Koninkrijk met betrekking tot de opstelling en publicatie van financiële overzichten kan afwijken van wetgeving in andere rechtsgebieden.

Disclaimer Tenzij u aandeelhouder bent, wordt dit materiaal uitsluitend verstrekt voor uw informatie; aan dit materiaal kunnen dan ook geen rechten worden ontleend.

Dit Jaaroverzicht vormt geen uitnodiging te investeren in aandelen Unilever. Beslissingen die u op grond van deze informatie neemt, vallen uitsluitend onder uw eigen verantwoordelijkheid.

De informatie die wordt verstrekt, was geldig op de gespecificeerde data en wordt niet bijgewerkt. Eventuele toekomstgerichte uitspraken worden gedaan onder de voorbehouden zoals weergegeven op pagina 25 van dit Jaaroverzicht.

Unilever aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor informatie op andere websites die vanaf deze website door middel van hyperlinks kunnen worden bezocht.

Jaaroverzicht 2008

Vitaliteit toevoegen aan het leven



Unilever



Vitaliteit toevoegen aan het leven

Het is Unilevers missie vitaliteit toe te voegen aan het leven. Wij voorzien in de dagelijkse behoefte aan voeding, hygiëne en persoonlijke verzorging met merken die mensen helpen zich goed te voelen, er goed uit te zien en meer uit het leven te halen.

Inhoud

- 2 Onze operationele hoofdpunten
- 4 Bericht van de Voorzitter
- 6 Verslag van de Chief Executive Officer
- 8 Unilever Executive
- 9 Vitaliteit door R&D
- 10 Vitaliteit door onze merken
- 12 Vitaliteit door onze afnemers en leveranciers
- 13 Vitaliteit door onze mensen

Maatschappelijke impact en vitaliteit: Een verschil maken in de samenleving

- 14 Voeding – helpen een gezonde keuze te maken
- 15 Hygiëne – gewoontes veranderen, helpen levens te redden

Milieu en vitaliteit: Werken aan duurzaamheid

- 16 Duurzaam inkopen
- 16 Klimaatverandering aanpakken
- 16 Water besparen
- 17 Verpakking en afval verminderen

Financiële resultaten

- 18 Resultaten van de Groep
- 19 West-Europa
- 20 Noord- en Zuid-Amerika
- 21 Azië, Afrika en Centraal- & Oost-Europa

Aandeelhoudersinformatie

- 22 Raad van bestuur
- 24 Contactgegevens en financiële kalender
- 25 Waarschuwing

Consumenten overal ter wereld zijn vertrouwd met onze sterke merkenportfolio van voedingsmiddelen en producten voor huishoudelijke en persoonlijke verzorging. 13 van onze merken hebben een jaarmzet van € 1 miljard of meer. De top 25 van onze merken is goed voor ruim 70% van onze verkopen.





Onze merken* van
€ 1 miljard

- Axe/Lynx
- Blue Band
- Dove
- Flora/Becel
- Hellmann's
- IJsmerken met 'hart'-logo
- Knorr
- Lipton
- Lux
- Omo
- Rexona
- Sunsilk
- Surf



* Sommige van onze merken zijn in bepaalde landen onder andere namen op de markt.

Onze operationele hoofdpunten

Financieel

7,4%

groei van de onderliggende verkopen

Omzet (€ miljoen)		Brutowinstmarge (%)	
2008	40 523	2008	17,7
2007	40 187	2007	13,1

- Beschikbare vrije kasstroom van € 3,2 miljard
- Winst uit desinvesteringen van € 2,2 miljard vóór belastingen
- Rendement op geïnvesteerd vermogen van 15,7%
- Total Shareholder Return: 9^e positie van de 21
- Winst per aandeel van € 1,79 inclusief een nettobijdrage van € 0,36 uit desinvesteringen en herstructureringen
- Totaal dividend gestegen naar € 0,77 per gewoon aandeel NV van nominaal € 0,16 en 60,74p per gewoon aandeel PLC van nominaal 3½p

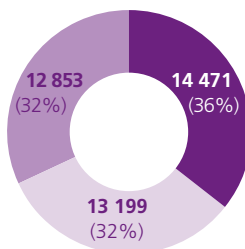


Operationeel

- Sterke groei van de onderliggende verkopen van 7,4% over een brede linie van de categorieën
- Meer concurrerende kostenbasis: besparing van € 1,1 miljard in de toeleveringsketen en door een efficiëntere organisatie
- Toegenomen investeringen ter ondersteuning van onze merken
- Portfolio aangepast door desinvesteringen, waaronder de Noord-Amerikaanse wasmiddelenactiviteiten, Boursin, Lawry's en Bertolli-olijfolie
- Portfolio versterkt door acquisitie van Inmarko-ijs in Rusland en voorgenomen acquisitie van TIGI-haarverzorgingsmerken voor kapsalons
- Voor het derde achtereenvolgende jaar uitgeroepen tot 'International Supplier of the Year' door Tesco

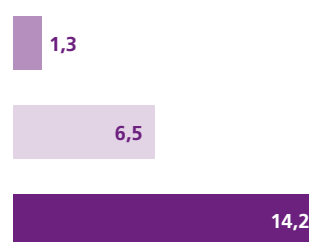
Regionaal

Omzet per regio
€ miljoen (bijdrage aan de Groep in %)



- West-Europa
- Noord- en Zuid-Amerika
- Azië, Afrika en Centraal- & Oost-Europa

Groei van de onderliggende verkopen
%





Maatschappij

22 000

producten zijn doorgelicht op hun voedingsprofiel

Totaal aantal geregistreerde ongevallen per 100 000 uur*



- 19% minder geregistreerde ongevallen in 2008*

- **Driekwart** van de voedingsmiddelen in ontwikkeling bij R&D biedt specifieke voedings- of gezondheidsvoordelen
- **16 miljoen** schoolmaaltijden voor 76 000 kinderen in 2008 door onze samenwerking met het World Food Programme
- **Vier miljoen** kinderen werden in 2008 bereikt door tandpastamerken Signal/Pepsodent/Close Up via schoolprogramma's voor mondhygiëne
- **120 miljoen** mensen in India werden bereikt sinds 2002 via het handenwasprogramma van ons merk Lifebuoy

Milieu

10 jaar

het best scorende bedrijf in de Dow Jones Sustainability Indexes

CO₂-uitstoot per ton productie (kg)*



Water per ton productie (m³)*



Totale hoeveelheid afval per ton productie (kg)*



- **2015:** het jaar waarin we alle palmolie uit gecertificeerde duurzame bronnen willen betrekken
- **Zo'n 50%** van de thee die we in West-Europa verkopen, wordt geteeld op plantages gecertificeerd door de Rainforest Alliance
- **39%** reductie van CO₂-uitstoot per ton geproduceerd product tussen 1995 en 2008*



* De gegevens over 2008 zijn voorlopig. Ze zullen onafhankelijk worden vastgesteld en gerapporteerd in ons online Sustainable Development Report 2008 op www.unilever.com/sustainability.

Hoofdpunten categorieën

Culinaire producten, dressings en spreads

- Omzet € 14 232 miljoen
- Groei van de onderliggende verkopen 7,6%

Ijs en dranken

- Omzet € 7 694 miljoen
- Groei van de onderliggende verkopen 5,9%

Persoonlijke verzorging

- Omzet € 11 383 miljoen
- Groei van de onderliggende verkopen 6,6%

Huishoudelijke verzorging

- Omzet € 7 214 miljoen
- Groei van de onderliggende verkopen 9,8%

Belangrijke feiten

174 000 medewerkers eind 2008

20 nationaliteiten in onze groep topmanagers

Circa 100 landen waar we actief zijn
 € 91 mln wereldwijd geïnvesteerd in programma's voor de samenleving

€ 927 mln geïnvesteerd in R&D wereldwijd

Circa 270 productievestigingen wereldwijd

Bericht van de Voorzitter

Onze strategie, in een onvoorspelbaar economisch klimaat, is gericht op het vasthouden van de groei en het realiseren van winstgevendheid op een concurrerend niveau.



2008 was een moeilijk en turbulent jaar voor bedrijven over de hele wereld. Het jaar werd gedomineerd door een kredietcrisis die begon in de Amerikaanse 'subprime' onroerendgoedmarkt en die al snel ook andere sectoren en landen in haar greep kreeg. Deze problemen werden verergerd door de onstabiele prijs van minerale oliën en, voor bedrijven als Unilever, recordprijsstijgingen van plantaardige oliën als palm-, soja- en raapzaadolie.

Ondanks deze uitzonderlijke omstandigheden doet het mij genoegen u te kunnen melden dat Unilever het goed heeft gedaan in 2008 en zich heeft gemanifesteerd als een sterkere, beter concurrerende onderneming. We hebben goede resultaten geboekt, zowel wat betreft omzet als winst, en dankzij de sterke kasstromen hebben we een aanzienlijk aandeelhoudersrendement gecreëerd in de vorm van zowel inkoop van eigen aandelen als dividenduitkeringen.

Dit was deels te danken aan de eigen kracht en stabiliteit van de onderneming en deels het resultaat van de effectieve implementatie van een ambitieuze strategie. Maar het is ook deels toe te schrijven aan het leiderschap van Patrick Cescau, die op 31 december terugtrad (zie kader op rechterpagina).

Voor ons als raad van bestuur was een van de belangrijkste taken in 2008 het in goede banen leiden van Patrick's opvolging, nadat hij zijn voornemen tot terugtreden had aangekondigd. Het proces werd opgestart en geleid door onze Benoemingscommissie en was breed opgezet en grondig. Uit deze zoektocht kwam tot ons genoegen Paul Polman naar voren.

We zijn zeer verheugd dat Paul ons aanbod heeft aangenomen om Chief Executive Officer te worden. Hij is al 26 jaar actief in onze bedrijfstak en beschikt over een enorme ervaring in onze markten. Paul brengt een diepgaande kennis van merken, consumenten en klanten met zich mee. Hij heeft bovendien een intense passie voor consumentenproducten, die zich zal vertalen naar nieuwe energie en ideeën voor Unilever.

De andere personele wijziging sinds onze Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders (AVA's) in 2008 was de verandering in functie van Geneviève Berger, van niet-uitvoerend bestuurder naar Chief R&D Officer binnen ons Executive team. In deze hoedanigheid krijgt ze de ruimte om haar grote wetenschappelijke en technologische kennis ten dienste te stellen van de onderneming. In een sector waar innovatie zo essentieel is voor succes, is dit naar mijn mening een belangrijke benoeming voor de lange termijn.

In onze AVA's in 2008 zijn Kees van der Graaf en Ralph Kugler teruggetreden uit de raden van bestuur. De raden van bestuur bestaan momenteel uit 12 leden, van wie er twee uitvoerend lid zijn.

David Simon zal na de AVA's in 2009 terugtreden als niet-uitvoerend bestuurder na drie termijnen van drie jaar. In deze periode was hij vicevoorzitter, Senior Independent Director en voorzitter van onze Benoemings- en Remuneratiecommissies. Namens onze raden van bestuur maak ik van deze gelegenheid gebruik om hem te bedanken voor zijn bijdrage, wijze raad en ondersteuning sinds 2000. Het is de bedoeling dat David na de AVA's in 2009 in deze functies wordt opgevolgd door Jeroen van der Veer.

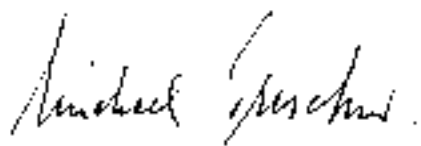
Een deel van de tijd die de raden van bestuur hebben besteed aan de bedrijfsactiviteiten bestond uit bezoeken aan onze laboratoria in Bangalore en ons Customer Innovation Centre in New Jersey. Tijdens een tweedaagse vergadering in oktober hebben zij de strategie besproken.

Een opvallende uitkomst van onze strategievergadering was de consistentie van Unilevers aanpak. Terwijl onze strategie zich heeft ontwikkeld in lijn met de veranderende externe omstandigheden, zijn de essentiële elementen onveranderd gebleven. De Groep richt zich nog steeds op concurrerende groei door haar kerncapaciteiten verder te ontwikkelen: haar merken, technologie, geografische spreiding, en marketing op het hoogste niveau. Evenzo belangrijk is dat ook haar waarden ongewijzigd blijven. De Groep zal haar resultaten op een duurzame wijze realiseren, waarbij ze haar invloed op het milieu en de maatschappij wil beheersen op een manier die tegemoetkomt aan de behoeften van alle belanghebbenden.

We stellen voor om vanaf 2010 over te schakelen op een eenvoudiger en transparanter systeem van dividenduitkering voor de Unilever-groep. Dit zal leiden tot frequentere dividenduitkeringen, doordat aandeelhouders dividend per kwartaal krijgen uitbetaald. Hierdoor zullen dividenduitkeringen eveneens beter aansluiten bij de kasstroomgenerering van de onderneming. Nadere details zijn vermeld in de Aankondiging Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders 2009.

Ik zie de toekomst met vertrouwen tegemoet. Unilever is 2009 gestart met een realistische inschatting van de uitdagingen die voor ons liggen. Bij het formuleren van onze plannen zijn we uitgegaan van een diepe en langdurige wereldwijde economische recessie. We zijn vastbesloten hier goed uit te komen.

Tot slot wil ik, namens de raden van bestuur, alle 174 000 Unilever-medewerkers oprecht bedanken. Zij hebben met enorm veel veranderingen te maken gehad en zijn hier op een voorbeeldige en verantwoordelijke wijze mee omgegaan.



Michael Treschow
Voorzitter



Patrick Cescau

Namens de bestuursleden en alle medewerkers van Unilever wil ik onze waardering uitspreken voor Patrick Cescau en wat hij voor Unilever heeft gedaan de afgelopen 35 jaar. Naar elke maatstaf is Patrick's carrière indrukwekkend te noemen, met als hoogtepunt zijn benoeming in 2005 tot Unilevers eerste Chief Executive Officer.

Sinds die tijd heeft hij geholpen de onderneming te transformeren. Ingrijpende organisatorische veranderingen – in het bijzonder de implementatie van 'One Unilever' – gingen gepaard met een consistente verbetering van de bedrijfsresultaten en de resultaten van de onderneming als geheel. Patrick laat een sterkere onderneming achter, in een goede uitgangspositie om de uitdagingen die voor ons liggen het hoofd te bieden.

Gedurende zijn loopbaan binnen de onderneming is Patrick bovendien de kwaliteiten en waarden gaan belichamen die Unilever zo bijzonder maken: respect, menselijkheid en integriteit. Daardoor is hij geliefd en gerespecteerd, zowel binnen de onderneming als daarbuiten.

We wensen Patrick allemaal een lange en gelukkige pensionering toe.



Verlag van de Chief Executive Officer

Het is met veel genoeg dat ik mij voor de eerste keer tot u richt als Unilevers Chief Executive Officer. Ik ben bijzonder verheugd dat ik deel uitmaak van het team en dat ik de kans heb gekregen deze geweldige onderneming te leiden.



Het is een eer en een voorrecht deze rol op me te nemen, maar tegelijkertijd ook een enorme verantwoordelijkheid. Het zijn moeilijke tijden; en moeilijke tijden vragen het beste van ons allemaal. Vanuit die gedachte wil ik onze onderneming vooruit brengen.

Ondanks het feit dat ik in dienst van de Groep ben getreden in een periode van ongekende economische onrust, is mijn eerste boodschap aan u positief en geruststellend: de onderneming is in goede conditie. De schaal en omvang van de veranderingen gedurende de afgelopen vier jaar hebben me positief verrast. Ze hebben Unilever sterker gemaakt en meer vertrouwen gegeven, een goede uitgangspositie om de storm te doorstaan die momenteel in alle sectoren van de economie woedt.

Daarom wil ik eerst mijn erkenning uitspreken voor het harde werk en de inzet van alle Unilever-medewerkers wereldwijd. Dankzij hun inspanningen is Unilever nu flexibeler, met meer focus en een sterke portfolio met leidende merken. Dit alles is essentieel, gezien de intensiteit van de concurrentie en het economisch klimaat.

De transformatie werd bekwaam en vastberaden in goede banen geleid door mijn voorganger, Patrick Cescau. Ik wil van deze gelegenheid gebruikmaken om mijn waardering uit te spreken voor wat Patrick heeft bereikt als Chief Executive. Hij laat een opmerkelijke erfenis na: een breed opgezet veranderprogramma gekoppeld aan steeds betere resultaten. Kortgezegd: de motor werd vervangen terwijl de auto bleef rijden. Dat is een knappe prestatie en ik ben Patrick dankbaar voor wat hij overdraagt.

Het afgelopen jaar werd Unilevers transformatieprogramma versneld doorgevoerd.

- De rationalisering van onze productiecapaciteiten werd voortgezet in alle regio's. Gedurende het jaar hebben we nog eens 14 vestigingen gesloten of afgestoten, wat het totaal over de afgelopen twee jaar op 30 brengt. We zijn nu op weg om de doelstelling te overtreffen die we in 2007 hebben geformuleerd: sluiting of stroomlijning van 50 tot 60 locaties tegen 2010. Al deze projecten worden uitgevoerd met veel aandacht voor de medewerkers. Ze dragen er gezamenlijk aan bij dat Unilever over een moderne, qua kosten concurrerende toeleveringsketen beschikt, die de concurrentie in de 21^e eeuw goed het hoofd kan bieden. Om snelheid en efficiency verder te verbeteren, hebben we al onze Europese activiteiten op het gebied van de toeleveringsketen en logistiek ondergebracht in één regionale organisatie in Zwitserland. Momenteel zijn we bezig met een soortgelijke operatie in Azië, waar we het management van onze toeleveringsketen voor de regio centraliseren in Singapore.
- De merkenportfolio werd verder versterkt en aangescherpt, onder andere door de verkoop van onze Noord-Amerikaanse wasmiddelenactiviteiten. Daarnaast hebben we enkele kleinere, niet-strategische onderdelen van onze portfolio afgestoten, waaronder Boursin-kaas, Lawry's-kruidenmixen en de olijfolieactiviteiten van Bertolli. Deze activiteiten werden tegen een goede prijs van de hand gedaan, waardoor aanzienlijke waarde voor de onderneming werd gecreëerd. Tegelijkertijd vulden we met de overname in 2008 van de toonaangevende Russische ijsproducent Inmarko een belangrijke leemte in een voor ons cruciale markt. En we zijn bezig de voor ons essentiële toegang te krijgen tot de snelgroeiende kapsalonsector in de haarverzorgingsmarkt via de geplande acquisitie van TIGI (haarproducten). Ook het komende jaar blijven we onze ogen openhouden voor vergelijkbare waardecreërende kansen.

Paul Polman
Chief Executive Officer

- Het 'One Unilever'-programma – waarin verschillende bedrijfsonderdelen worden samengevoegd binnen één operationele structuur – werd realiteit in de meeste belangrijke markten van de Groep, wat zorgde voor meer snelheid en vereenvoudiging binnen al onze activiteiten.

Al deze veranderingen hebben bijgedragen aan de goede bedrijfsresultaten over 2008. We realiseerden een sterke groei van de onderliggende verkopen van 7,4% over een brede linie van al onze belangrijke productcategorieën. De groei werd gedreven door prijsverhogingen, in een snelle en doortastende reactie van de Groep om de ongekende stijging in grondstofkosten te compenseren.

Besparingen in de toeleveringsketen en andere organisatorische besparingen van meer dan € 1 miljard betekenden dat we meer konden investeren in onze merken, terwijl we tegelijkertijd een onderliggende verbetering van de brutowinstmarge realiseerden.

Naar elke maatstaf betekent dit een solide vooruitgang en goede resultaten.

Ondanks de positieve veranderingen binnen de onderneming is er toch nog een aantal gebieden waarop we ons moeten verbeteren. Onze marktposities geven aan dat we nog niet in voldoende voor ons belangrijke categorieën en geografische gebieden de concurrentiestrijd winnen. Marktposities en krachtige merken zijn twee van de belangrijkste bepalende factoren voor winstgevendheid op de lange termijn. Dat betekent dat we het beter moeten doen.

Evenzo liggen onze kosten nog niet op een concurrerend niveau. We hebben enorme vooruitgang geboekt, maar ook hier is nog veel te doen. Om te investeren in onze merken en de strijd om de harten van steeds waardebewustere consumenten te winnen, moeten we alle kosten elimineren waarvoor consumenten niet willen betalen.

Onze volumes laten groeien en tegelijkertijd nauwlettend onze marges en kasstroom in de gaten houden, dat wordt onze prioriteit in 2009. Het economisch klimaat waarbinnen we moeten opereren is zonder weerga en zal om flexibiliteit en snel handelen vragen. Maar Unilever heeft veel ervaring met opereren in moeilijke markten en economisch zware tijden. Vergeet niet dat de Groep is ontstaan tijdens de Grote Depressie in de jaren 30 van de vorige eeuw. Van elke gebeurtenis sindsdien heeft zij geleerd en zij is telkens als bedrijf sterker en veerkrachtiger geworden. Er is goede grond om aan te nemen dat we dat ook deze keer kunnen.

Om te beginnen, hebben we een heel relevante en inspirerende missie. Vitaliteit – met de nadruk op mensen helpen zich goed te voelen, er goed uit te zien en meer uit het leven te halen – sluit aan bij de verlangens en idealen van consumenten over de hele wereld. Vandaag de dag is vitaliteit nog belangrijker, nu consumenten worden geconfronteerd met steeds zwaardere economische uitdagingen. Daarom hebben we vitaliteit tot het thema van dit jaaroverzicht gemaakt en willen we het concept van vitaliteit tot uitdrukking laten komen in onze producten, onze organisatie en onze brede maatschappelijke betrokkenheid.

We beschikken over een uitstekende, evenwichtige portfolio met sterke merken die voorzien in basisbehoeften; 13 merken hebben een jaaromzet van € 1 miljard of meer en we zijn niet overdreven kwetsbaar in de premiumsector, nu dat marktsegment steeds meer onder druk komt. We hebben sterke, gevestigde bedrijven in veel van de snelst groeiende markten ter wereld en onze mondiale

aanwezigheid groeit gestaag. Tel daarbij op de vereenvoudigde organisatie van de Groep en een solide en gezonde financiële structuur, en dan is het duidelijk waarom wij van mening zijn dat Unilever een goede uitgangspositie heeft om te winnen.

Het fundament van deze sterke punten wordt gevormd door Unilevers diepverankerde waarden – gebaseerd op vertrouwen en integriteit – die stammen uit de begindagen van de onderneming en die zo goed aansluiten bij het concept 'het goed doen door goed te doen'. Deze waarden zullen altijd centraal staan, hoe moeilijk de economische omstandigheden ook worden, en de Groep zal altijd diepgewortelde wereldwijde kwesties op het gebied van voeding en hygiëne aanpakken. Bij het nastreven van deze doelstellingen blijven we nauw samenwerken met organisaties als het World Food Programme (WFP) en UNICEF. In 2008 breidde onze samenwerking met het WFP zich uit tot zes landen en voorzagen we 76 000 schoolkinderen van 16 miljoen maaltijden.

Gezien de toenemende problematiek op het gebied van wereldwijde schaarste aan grondstoffen, is het eveneens essentieel dat wij het voortouw nemen met betrekking tot duurzame consumptie. Daarom hebben we aangekondigd dat we in 2015 alleen nog maar duurzame palmolie willen betrekken en werken we samen met Greenpeace en anderen om deze ambitieuze doelstelling te realiseren.

Het is bemoedigend te zien dat de inspanningen van de Groep om deze kwesties aan te pakken publiekelijk werden erkend en beloofd in 2008. Voor het tiende achtereenvolgende jaar werd Unilever uitgeroepen tot best scorend bedrijf in de voedings- en middelensector in de Dow Jones Sustainability Indexes – de enige onderneming ooit die een dergelijk eerbetoon ten deel viel. En in Groot-Brittannië kreeg Unilever de 'Platinum standard award' in de Business in the Community Corporate Responsibility Index; opnieuw erkenning voor de bereidheid van de Groep zich in te zetten voor verbeteringen op het gebied van maatschappij en milieu.

Ik ben ervan overtuigd dat al deze eigenschappen de Groep niet alleen door economisch moeilijke tijden zullen helpen, maar ook de pijlers vormen voor concurrentievoordeel op de lange termijn en een zeer goed presterende onderneming.

Maar we kunnen niet achteroverleunen. We moeten de uitdagingen die voor ons liggen niet onderschatten. Als we succesvol willen zijn, zullen we ons programma van organisatorische verandering moeten voortzetten, zodat we nog sneller en besluitvaardiger kunnen reageren op de veranderende marktdynamiek. Maar interne veranderingen dienen hand in hand te gaan met een grotere externe focus: we moeten de consument en de klant centraal stellen bij alles wat we doen. Deze externe focus, gekoppeld aan snelheid en discipline, is de sleutel tot succes.

Vanuit die uitgangspunten zullen we de onderneming door deze periode van aanhoudende turbulentie leiden en haar voorbereiden op de toekomst. Daarnaast nemen we nog een aantal aanvullende stappen:

- We tillen merkinnovatie, het levenssap van onze activiteiten, naar een nieuw niveau. De overgang naar een 'One Unilever' R&D-structuur onder leiding van de Chief R&D Officer van de Groep, professor Geneviève Berger, zal ons helpen te winnen in de markt door ons te concentreren op minder maar grotere innovaties en deze sneller wereldwijd te lanceren.

- We leggen de lat ook hoger voor onze toeleveringsketen. Met de benoeming van een Global Supply Chain Officer zoeken we naar manieren om nog beter te profiteren van onze schaalgrooite bij het inkoopproces en zo de totale grondstofkosten terug te dringen. In 2008 waren onze besparingen in de toeleveringsketen bijna € 100 miljoen hoger dan het jaar daarvoor. Om dit proces nog verder te stimuleren, hebben we onze eerste Chief Procurement Officer benoemd. Voor 2009 en daarna verwachten we opnieuw een sterk programma.
- We zorgen ervoor dat onze merken inspelen op de behoeften van waardebewuste consumenten overal. Zo bieden onze Italiaanse tweepersoonsmaaltijden van restaurantkwaliteit onder het merk Bertolli Noord-Amerikaanse consumenten een uitstekend alternatief voor uit eten gaan. En in Zuidoost-Azië heeft ons Knorr-merk snel gereageerd en laaggeprijsde éénportieverpakkingen van bouillon en kruiden geïntroduceerd.
- Tot slot benutten we de huidige economische omstandigheden om onze benadering van kosten en kasstroom radicaal te veranderen. Daarom versnellen we onze besparingsprogramma's en brengen we veel discretionaire kosten omlaag. Ook dagen we onszelf uit steeds efficiënter te werken en streven we ernaar de beste te worden als het gaat om het beheer van werkkapitaal.

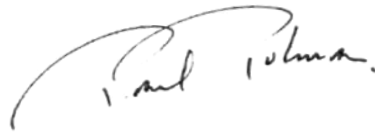
Kortom, 2008 was een goed jaar voor Unilever. In grillige markten en geconfronteerd met een ernstige economische teruggang heeft de Groep zich goed staande gehouden.

In 2009 is het onze prioriteit verkoopvolumes weer te laten groeien, zowel duurzaam als winstgevend. Daarom concentreren we ons erop onze kosten sneller omlaag te brengen, zodat we kunnen herinvesteren in de onderneming en onze merken kunnen versterken. In 2009 ligt onze focus ook op verbetering van de omvang en kwaliteit van onze innovaties, en een bredere en

snellere wereldwijde uitrol. Zo hebben we in januari 2008 Dove 'Go Fresh' geïntroduceerd in twee markten. Binnen zes maanden was het verkrijgbaar in acht, en tegen het einde van het jaar in 55 markten. We kunnen het. We moeten het alleen vaker doen.

Om volume-groei opnieuw aan te wakkeren, moeten we ons tevens richten op het verbeteren van onze capaciteiten in de markt – van het optimaal benutten van de wereldwijde schaalgrooite van onze toeleveringsketen tot het aanscherpen van de aandacht voor onze succesvolste en snelstgroeiende klanten. En tot slot zullen we doorgaan met de verdere ontwikkeling van de organisatie zelf, door een krachtige prestatiegerichte cultuur te creëren op basis van duidelijke verantwoordelijkheid, actiegerichtheid, snelle resultaten en externe focus.

2009 wordt een jaar vol uitdagingen. De omvang van de huidige recessie en de onzekerheid die deze met zich brengt, betekenen dat we alert moeten kunnen reageren op snel veranderende marktomstandigheden. Ik heb er vertrouwen in dat we beschikken over de middelen en de organisatie om dat te doen. Als we dat kunnen, dan zullen we sterker dan ooit uit de strijd komen, zoals we al vele malen eerder hebben gedaan.



Paul Polman
Chief Executive Officer

Unilever Executive (UEX)

Verantwoordelijk voor de resultaten van de Groep, aangestuurd door de Chief Executive Officer

Van links naar rechts:

Harish Manwani
President Azië, Afrika en Centraal- & Oost-Europa

Jim Lawrence
Chief Financial Officer

Sandy Ogg
Chief HR Officer

Michael Polk
President Noord- en Zuid-Amerika

Vindi Banga
President Voedingsmiddelen, Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging

Geneviève Berger
Chief R&D Officer

Doug Baillie
President West-Europa



Vitaliteit door R&D

Unilever is wereldwijd toonaangevend op het gebied van onderzoek en ontwikkeling. Wij geloven dat krachtige innovaties gebaseerd op vitaliteit cruciaal zijn voor het realiseren van duurzame groei.

Het afgelopen jaar kende twee belangrijke mijlpalen. Ten eerste werd Geneviève Berger benoemd tot Unilevers eerste Chief R&D Officer. Ten tweede hebben we onze ruim 6 000 R&D-professionals samengebracht in één organisatie.

Met een geïntegreerd wereldwijd programma voor onderzoek, productontwikkeling en implementatie is de nieuwe R&D-structuur erop gericht ons concurrentievoordeel in de markt te verschaffen door grotere efficiency en meer focus. Deze R&D-organisatie is ontworpen om de realisatie van baanbrekende ontwikkelingen te versnellen, de focus op grote innovaties te versterken en het evenwicht tussen korte- en langetermijnprojecten te optimaliseren.

Unieke producten met bewezen voordelen

Onze R&D-teams richten zich op het creëren van onderscheidende nieuwe producten met bewezen voordelen die voorzien in consumentenbehoeften en helpen vitaliteit toe te voegen aan het leven.

Knorr Stockpot-bouillon (Bouillonketeltje) maakt gebruik van gepatenteerde geleitechnologie. Het product ziet er natuurlijk uit, ruikt heerlijk, lost op natuurlijke wijze op in gerechten en heeft een rijke, authentieke smaak. Knorr Stockpot bevat geen conserveringsmiddelen of kleurstoffen. Het is eerst geïntroduceerd in China en recent ook in Europa.

Onze antiroosshampoo Clear won gestaag marktaandeel vergeleken met vorig jaar in markten van Brazilië tot de Filippijnen. Dankzij onze geavanceerde technologie vernietigt Clear roosveroorzakende microben, waardoor het de hoofdhuid gezonder maakt en de terugkeer van roos wordt voorkomen als de shampoo regelmatig wordt gebruikt.

En we hebben onze voedzame Blue Band-margarine binnen het bereik gebracht van consumenten met lage inkomens in Afrika door een betaalbaar éénportie-sachet te ontwikkelen dat zelfs bij hoge omgevingstemperaturen vers blijft.

Innovatie levert ook een wezenlijke bijdrage aan onze duurzaamheidsagenda. In 2008 hebben we bijvoorbeeld belangrijke stappen gezet bij het vaststellen van verifieerbare milieunormen en het terugbrengen van het gewicht van onze verpakkingen, wat bijdraagt aan vermindering van de algehele impact van onze portfolio op het milieu.

Witte tanden met White Now

Over de grenzen van product-categorieën heen delen onze wetenschappers 'best practice' en kennis. De baanbrekende tandpasta White Now, die onder het merk Signal in zeven Europese landen werd gelanceerd, is de eerste tandpasta met onmiddellijk witmakend effect.

De technologie voor dit optisch witmakend effect werd ontwikkeld door ons wasmiddelteam en vervolgens toegepast in mondverzorging. Een blauw pigment zorgt ervoor dat gele tanden witter lijken. Signal White Now oversteeg de verkoopdoelstellingen en zal in 2009 in meer landen worden gelanceerd.



www.unilever.com/signal

ruim 6 000

R&D-professionals in één organisatie



Vitaliteit door onze merken



Tot **90%**
minder olie in
Hellmann's
mayonaise

Ruim **3,5 mln**
vrouwen bereikt
via het Dove
Self-Esteem
Fund

1 000
ton minder plastic
per jaar in nieuwe Rexona
deodorantroller

'Elk kind heeft het recht'
Unilevers wasmiddelenmerken hebben een positieve invloed op de samenleving, terwijl hun omzet blijft groeien. 'Vuil is goed' – de overkoepelende campagne voor toonaangevende merken als Omo en Persil – promoot vuil worden als een natuurlijke en goede manier om op te groeien, essentieel voor het leerproces van een kind. Omo gaf de campagne een nieuwe richting door een uniek onderzoek dat het merk liet uitvoeren naar de ontwikkeling van kinderen. 1.500 moeders deelden hun hoop en zorgen om hun kinderen, waarbij 63% onthulde dat ze bang waren dat hun kroost niet de kans kreeg om kind te zijn. Dit inzicht vormde de inspiratie voor de campagne 'Elk kind heeft het recht', die erom gaat kinderen de vrijheid te geven om ervaring op te doen, te leren en zich te ontwikkelen. De campagne is gelanceerd in Latijns-Amerika, Europa en Azië.



www.unilever.com/omo

Vitaliteit staat centraal bij alles wat we doen. Het geeft richting aan de vele manieren waarop onze merken mensen helpen meer uit het leven te halen en het vormt de kern van onze groeiagenda.

Onze vitaliteitsmissie is van invloed op onze hele organisatie en vormt de basis voor onze categorie-, regionale en functionele strategieën. Centraal uitgangspunt bij het beheer van onze merkenportfolio is de analyse hoe elk merk vitaliteit het best tot leven kan brengen.

Dit doen we door ons te concentreren op drie gebieden: persoonlijke vitaliteit, maatschappelijke waarde en impact op het milieu.

Meer persoonlijke vitaliteit

Onze merken op het gebied van voeding, hygiëne en welzijn geven de miljoenen consumenten die ze kopen persoonlijke voldoening, zowel functioneel als emotioneel.

Zo helpt het nieuwe assortiment Flora/Becel pro.activ Bloeddruk verrijkt met kalium op een eenvoudige manier de bloeddruk te beheersen. Kalium helpt een gezonde bloeddruk te behouden door een teveel aan natrium in het lichaam te verwijderen. Een gezonde bloeddruk is belangrijk om het hart gezond te houden.

Een ander voorbeeld van persoonlijke vitaliteit is Hellmann's Light-mayonaise, die zich snel ontwikkelt tot favoriet van consumenten wereldwijd. In 2008 lanceerde het merk zijn nieuwe Light- en Extra Light-recepturen met Unilevers gepatenteerde technologie op basis van citrusvezel. Deze technologie geeft de varianten Hellmann's Light en Extra Light een zachte, romige smaak die bijna niet te onderscheiden is van de volvette variant, maar 60 tot 90% minder olie bevat.

Een van onze belangrijkste uitdagingen is ervoor te zorgen dat we een positieve invloed uitoefenen op de wereld, terwijl we tegelijkertijd onze omzet vergroten. Ons mondverzorgingsteam lanceerde de volgende fase van Unilevers Night Brushing Campaign. Deze campagne is erop gericht vier- tot achtjarigen en hun ouders te stimuleren 's ochtends én 's avonds de tanden te poetsen. Tweemaal per dag tanden poetsen leidt zowel tot een spectaculaire verbetering van de mondhygiëne als tot meer gebruik van tandpasta.

Meer maatschappelijke waarde

Wij geloven dat onze merken een krachtig middel kunnen zijn om het leven van velen te verbeteren, door maatschappelijke doelen te ondersteunen of door gedragsverandering te bevorderen.

Zo had onze Dove Self-Esteem Fund-campagne eind 2008 al ruim 3,5 miljoen jonge vrouwen over de hele wereld bereikt en geholpen hun zelfvertrouwen te vergroten door traditionele denkbeelden over schoonheid ter discussie te stellen. Dergelijke activiteiten helpen een stevige band met onze consumenten op te bouwen en ondersteunen tegelijkertijd de succesvolle reclamecampagnes van het merk.

De campagne van het Vaseline Skin Fund wil minstens drie miljoen mensen makkelijker toegang bieden tot informatie over de behandeling van huidproblemen als eczeem en ectodermale dysplasie. Het fonds werd in 2008 geïntroduceerd in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten; de komende jaren zullen meer landen volgen.

Lipton ging voort op de ingeslagen weg die ertoe moet leiden dat alle thee voor de theezakjes wordt betrokken van plantages met een Rainforest Alliance-keurmerk; een doel dat het merk in 2015 wil hebben bereikt. In 2008 voegden acht onafhankelijke theeplantages in Zuid-India zich bij de Unilever-leveranciers met een Rainforest Alliance Certified™-status, door afval en gebruik van pesticiden te reduceren, de grondkwaliteit te bewaken, wild te beschermen en hun werknemers een rechtvaardige beloning te bieden. Duizenden werknemers en hun gezinnen profiteren hiervan, door voordelen als gratis gezondheidszorg, onderdak, kinderopvang en onderwijs.

Ons merk Blue Band/Rama ging door met fondsenwerving als onderdeel van onze driejarige samenwerking met het World Food Programme (WFP). Deze samenwerking hielp het WFP-schoolvoedselprogramma gedurende het jaar 76 000 kinderen in Indonesië, Pakistan, de Filipijnen, Colombia, Kenia en Ghana dagelijks te voorzien van een voedzame schoolmaaltijd.

Minder impact op het milieu

Wij willen onze onderneming laten groeien op een duurzame en milieuverantwoorde wijze door ons te concentreren op vermindering van waterverbruik en afval, onze CO₂-voetafdruk te verkleinen en meer grondstoffen uit duurzame bronnen te betrekken.

Ons geconcentreerde vloeibare wasmiddel Small & Mighty (Klein & Krachtig) is een prachtig voorbeeld: het past in een veel kleinere fles en vergt maar de helft van het verpakkingsmateriaal, water en de vrachtwagens om het te transporteren. Na introductie in de Verenigde Staten is Small & Mighty nu verkrijgbaar in heel Europa en het slaat enorm goed aan bij de consument.

Intussen heeft Rexona een van de meest milieuvriendelijke 50ml deodorantrollers op de markt. Dit is te danken aan nieuwe productie- en verpakkingsprocessen die onderstrepen hoe onze R&D-expertise op het gebied van verantwoord verpakken kan leiden tot milieu- én zakelijke voordelen (zie pagina 17).



Vitaliteit door onze afnemers en leveranciers

We werken hard aan het opbouwen van sterke en duurzame relaties met onze afnemers en leveranciers over de hele wereld, een absolute must in de huidige concurrerende markt.

Winnen met onze afnemers

We zijn voortdurend op zoek naar nieuwe manieren om samen te werken met onze afnemers en vitaliteit tot leven te brengen in hun winkels. We doen dit via activiteiten die consumenten een beter begrip geven van de gezondheids-, milieu- en ethische aspecten van onze merken.

Zo neemt Unilever deel aan vier van Wal-Mart's 13 duurzaamheidsnetwerken waarin diens leveranciers bijeenkomen om beste werkmethoden te delen. Unilever neemt het voortouw op het gebied van waterbesparing en is bezig een betrouwbare manier te ontwikkelen om te meten hoe efficiënt haar leveranciers water gebruiken bij de teelt van gewassen. Unilever voerde een irrigatieonderzoek uit onder Californische tomatentelers waarvan de resultaten zullen worden gebruikt voor een duurzaamheids-scorekaart voor leveranciers van Wal-Mart.

Nog een voorbeeld van nauwe samenwerking met de Wal-Mart Group: in de zomer van 2008 hebben we bij superstores van ASDA in het Verenigd Koninkrijk 'duurzaamheidskeukens' opgezet. Doel hiervan was consumenten milieuvriendelijke tips te geven (zoals de was doen op 30 °C) waarmee ze ook nog eens geld konden besparen. Daaraan gekoppeld voerde ASDA een speciale actie uit met een selectie Unilever-merken die sterk op vitaliteit zijn gericht, zoals Hellmann's, Persil en PG tips, wat leidde tot een aanzienlijke omzetstijging in die periode.

Nauwere samenwerking met leveranciers

Unilevers vitaliteitsmissie eist voortdurend van ons dat we onze voedingsmiddelen gezonder maken – bijvoorbeeld door de hoeveelheid zout, suiker en vet te verminderen – zonder in te leveren op smaak.

Om de smaakontwikkeling voor onze voedingsinnovaties te versnellen en verder te verbeteren, hebben we het Flavour Operating Framework (FLOF) opgezet. Dit initiatief biedt onze specialisten binnen de toeleveringsketen en R&D een kader om op een consistente manier samen te werken met drie externe leveranciers – 'Flavour Houses' – die met elkaar concurreren om nieuwe ingrediënten en technologieën te leveren.

FLOF heeft ons al een aantal oplossingen geleverd. Zo kunnen we het suikergehalte van Lipton-ijsstee verlagen terwijl de ijsstee nog even lekker is, en het zoutgehalte van Knorr-producten verminderen met behoud van de smaak.



Vitaliteit door onze mensen

Niets belichaamt onze onderneming zozeer als onze mensen. Wij groeien als bedrijf door groei in onze mensen te stimuleren en voelen ons sterk betrokken bij hun persoonlijke vitaliteit.

Unilever wordt gevormd en krijgt richting door haar mensen, die werken binnen een kader van gedeelde waarden en bedrijfsdoelstellingen. Om de beste mensen aan te trekken en te behouden, willen we een omgeving creëren waarin al onze medewerkers hun potentieel ten volle kunnen ontplooiën.

Persoonlijke vitaliteit is een integraal onderdeel van onze vitaliteitsagenda en wordt tot leven gebracht via verschillende brede initiatieven die het welzijn van onze medewerkers bevorderen.

Veiligheid voorop

Veiligheid is voor ons een essentieel aspect van een succesvol en duurzaam opererend bedrijf en wij willen zorgen voor een veilige werkomgeving. We streven ernaar gezondheid, veiligheid en welzijn van iedereen die bij of voor Unilever werkt voortdurend te verbeteren. Een belangrijke maatstaf voor onze vooruitgang op dat gebied is het totale aantal geregistreerde ongevallen; dit omvat alle ongevallen op de werkplek, behalve ongevallen waarbij eenvoudige eerste hulp voldoende was. In 2008 kwam dit neer op 0,21 ongevallen per 100 000 gewerkte uren, een daling van 19% ten opzichte van 2007*.

Voed de wereld

Anne-Roos Carter, Field Sales Support Manager Benelux, was een van tien Unilever-managers die in 2008 bij het World Food Programme (WFP) was gedetacheerd. Zij bracht drie maanden door in Indonesië, waar ze meewerkte aan het schoolvoedselprogramma van het WFP, dat als doel heeft ervoor te zorgen dat leerlingen minstens één voedzame maaltijd per dag krijgen. Het detachingsprogramma voor werknemers, nu in het tweede jaar, stelt Unilever-medewerkers in staat hun vaardigheden in te zetten in Afrika, Azië en Zuid-Amerika via detacheringen die tot zes maanden kunnen duren. Deelnemers krijgen een unieke kans te helpen honger onder kinderen te bestrijden en doen tegelijkertijd uit de eerste hand ervaring op met leven en werken in opkomende markten.



19%

minder geregistreerde ongevallen in 2008*

Vitale statistieken

We hebben een creatieve manier geïntroduceerd om de energie en het enthousiasme van de mensen die overal ter wereld in onze kantoren werken een impuls te geven. Op initiatief van onze afdelingen voor Bedrijfsgezondheid en -effectiviteit hebben medewerkers op 21 locaties deelgenomen aan een onderzoek naar factoren die van invloed zijn op hun vitaliteit. De bevindingen werden gedeeld met lokale managers die vervolgens aan de slag gingen met een aantal prioriteiten. In Mexico bijvoorbeeld, waar het de gewoonte is vroeg te ontbijten en laat te lunchen, merkte de directie van het kantoor in Boscas dat medewerkers vaak hun toevlucht nemen tot ongezonde tussendoortjes. Om een alternatief te bieden, werden uitgiftepunten voor gezonde snacks geïntroduceerd met water, sojadranksjes, fruit en noten.

Onverminderde focus op sekse

Onze Global Diversity Board, aangestuurd door de Chief Executive Officer, heeft gestage vooruitgang geboekt bij het stimuleren van diversiteit binnen de onderneming. Er zijn belangrijke mijlpalen bereikt met cruciale benoemingen in senior functies, zoals Geneviève Berger die in juli 2008 Chief R&D Officer werd en zitting nam in de Unilever Executive (UEX). Maatregelen omvatten een uitgebreid mentoringprogramma, nieuwe werkwijzen die een goede balans tussen werk en privé stimuleren, en het bevorderen van betrokkenheid vanaf de basis via het Unilever Women's International Network (UWIN). Initiatieven als het 'One More'-programma richten zich op diversiteit in teams, waar iedere teamleider bij elke nieuwe aanstelling verantwoordelijk is voor het vergroten van diversiteit. Voor de top 100-teams betekent dit bij iedere benoeming zoeken naar een kans om diversiteit in geslacht en/of nationaliteit te vergroten.

Bron van talent in Argentinië

Unilever Argentinië heeft haar reputatie als voorkeurswerkgever versterkt door diverse prijzen in de wacht te slepen. Voor het vierde jaar op rij werd zij uitgeroepen tot beste werkgever door het toonaangevende zakenblad *Apertura*, dat de onderneming ook tot de nummer één 'droomonderneming' voor studenten uitriep. Het bedrijf mocht ook de Carlos Pellegrini-prijs voor beste werkgever in ontvangst nemen, uitgereikt door de National Industrial Association en de Argentijnse overheid. De reputatie van Unilever Argentinië is grotendeels te danken aan een strategie van onder meer langdurige relaties met universiteiten om informatie te delen over veelbelovende kandidaten en de ontwikkeling van innovatieve wervingsprocessen om zich te onderscheiden van andere traineeprogramma's. Dankzij deze sterke positie is Argentinië uitgegroeid tot een belangrijke leverancier van talent voor Unilever wereldwijd. Momenteel zijn meer dan 80 medewerkers uit Argentinië in het buitenland werkzaam en vele anderen vervullen regionale of internationale functies.

* De gegevens over 2008 zijn voorlopig. Ze zullen onafhankelijk worden vastgesteld en gerapporteerd in ons online Sustainable Development Report 2008 op www.unilever.com/sustainability.

Een verschil maken in de samenleving

Verbetering van voeding en hygiëne staat centraal in onze vitaliteitsagenda.

Voeding – helpen een gezonde keuze te maken

In toenemende mate wordt erkend dat de combinatie van een gezond voedingspatroon en regelmatige lichaamsbeweging belangrijk is om gezond te blijven.

Door merken te ontwikkelen die consumenten helpen een gezond voedingspatroon te volgen, kunnen we onze groei vasthouden en helpen om uitdagingen als obesitas en ziektes als gevolg van een verkeerd eetpatroon het hoofd te bieden. Ook onze marketing kan consumenten inspireren tot een gezondere manier van leven.

We zijn bezig de voedingswaarde van onze bestaande productportefolio te verbeteren.

In 2005 zijn we begonnen onze volledige merkenportefolio onder de loep te nemen via ons Nutrition Enhancement Programme. Eind 2008 kwam daaruit naar voren dat 43% van onze producten voldoet aan de internationaal aanvaarde richtlijnen voor verzadigd en transvet, suiker en zout. We blijven ruim 22 000 producten regelmatig doorlichten.

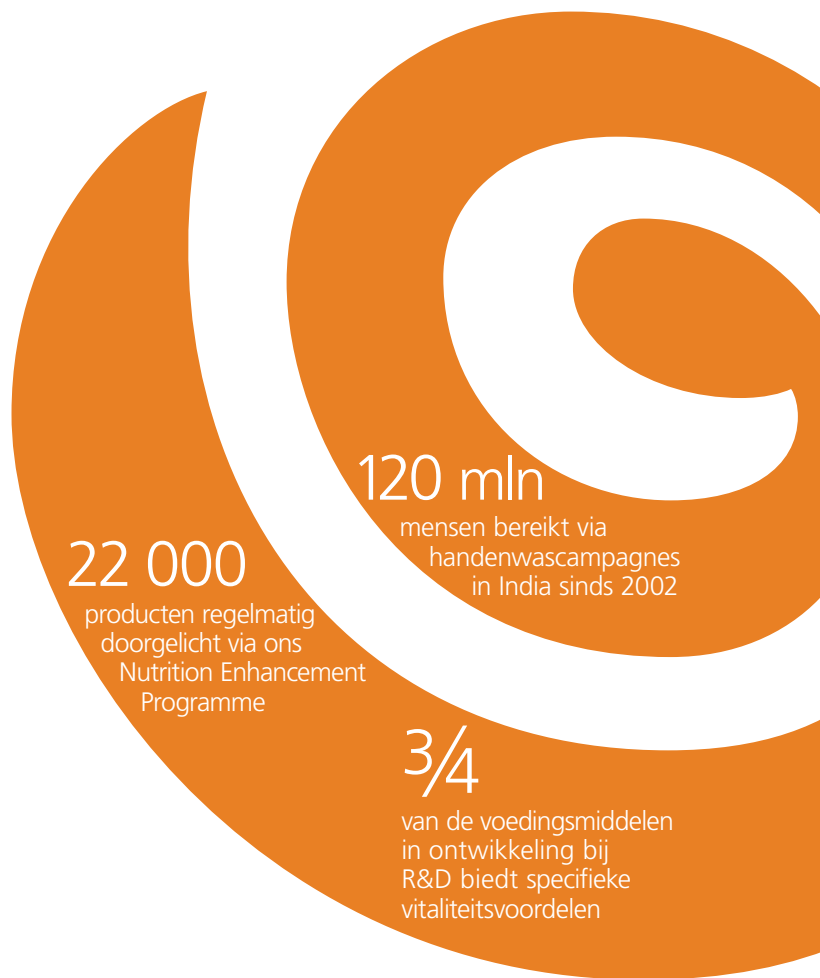
Innovatie zorgt voor nieuwe producten die specifieke voedings- en gezondheidsvoordelen bieden.

Circa driekwart van de voedingsmiddelen die in ontwikkeling zijn bij R&D bieden wat wij noemen 'vitaliteitsvoordelen' – specifieke voedings- of gezondheidsvoordelen. Voorbeelden zijn onze Moo/Milk Time-ijsjes, gemaakt met melk, die ongeveer een derde bevatten van de aanbevolen dagelijkse hoeveelheid calcium, en spreads en minidrinken op basis van fruit van Flora/Becel pro.activ Bloeddruk, ontwikkeld om te helpen de bloeddruk te beheersen.

Om de consument meer keuze te geven, bieden we van veel merken varianten: volvet en halfvol, gezoet en ongezoet, en ook verschillende portiegroottes.

Door etikettering op de verpakking helpen we consumenten de juiste keuzes te maken. We verschaffen essentiële informatie, bijvoorbeeld over het gehalte aan belangrijke voedingsstoffen en informatie gebaseerd op de 'Dagelijkse Voedingsrichtlijn' (Guideline Daily Amounts). Daarnaast helpt het Ik Kies Bewust-logo consumenten een gezondere keuze te maken. Onze 'Food and Beverage Marketing Principles' zorgen wereldwijd voor een verantwoorde aanpak.

In landen waar ondervoeding heerst, kunnen Unilever-merken een belangrijke bijdrage leveren aan het voedingspatroon van mensen. Onze Blue Band/Rama-spreads zijn een goede bron van vitamines A, D en E. Amaze-snacks zijn zo samengesteld dat ze een derde van de basisvoedingsstoffen bevatten die kinderen dagelijks nodig hebben voor hun mentale ontwikkeling. Het jodiumhoudend zout van Annapurna helpt ziekten te voorkomen die worden veroorzaakt door jodiumtekort.



Dat loopt gesmeerd

Wij geloven dat Unilever een belangrijke rol kan spelen bij het stimuleren van gezonde voedingskeuzes. Zo krijg je met margarine en mayonaise op een eenvoudige en smakelijke manier essentiële vetten en vetoplosbare vitamines binnen. Toch zien veel consumenten deze producten als ongezond. Het afgelopen jaar zijn we doorgegaan met onze campagne Goodness of Margarine in 12 landen om consumenten meer inzicht te geven in de manier waarop onze producten bijdragen aan de volksgezondheid. Op het gebied van mayonaise blijven we wereldwijd de aandacht erop vestigen dat Hellmann's-mayonaise pure, simpele ingrediënten bevat en van nature rijk is aan Omega 3. Consumenten reageren positief; de verkopen van margarine én mayonaise stegen sterk in 2008.



www.unilever.com/hellmanns



Hygiëne – gewoontes veranderen, helpen levens te redden

Wereldwijd veroorzaakt een gebrek aan basishygiëne een breed scala van ziektes. Levensbedreigende ziektes, vooral diarree en infecties aan de luchtwegen, kunnen worden voorkomen door een dagelijkse routine te maken van eenvoudige hygiënische handelingen – handen wassen met zeep bijvoorbeeld. En 's ochtends en 's avonds tanden poetsen kan aanzienlijk bijdragen aan het voorkomen van kwalen en infecties aan het tandvlees.

Ervoor zorgen dat kwalitatief goede producten als zeep en tandpasta betaalbaar en overal verkrijgbaar zijn, is daarbij een cruciaal uitgangspunt, maar producten alleen zijn vaak niet voldoende als mensen hun gewoontes niet veranderen.

Daarom maken Unilevers programma's op het gebied van gezondheid en hygiëne gebruik van de kracht van onze marketing om gedrag te veranderen. Door samen te werken met partners bij overheids- en andere instellingen kunnen we onze impact nog verder vergroten.

In 2008 organiseerde ons merk Lifebuoy, samen met de Verenigde Naties en andere partners, de eerste Wereldhanden-wasdag. In 23 landen hielpen Lifebuoy-merkenteams mee om de bewustwording te vergroten dat handen wassen met zeep ziektes kan voorkomen.

In India heeft Lifebuoy's voorlichtingsproject over hygiëne, Swasthya Chetna, bijna 51 000 dorpen bereikt en sinds 2002 een verschil gemaakt in de levens van 120 miljoen mensen op het platteland. Soortgelijke projecten in Bangladesh, Pakistan, Sri Lanka, Zuid-Afrika, Vietnam en Indonesië bereikten nog eens 13 miljoen mensen.

Gebitskwalen zijn een ander algemeen probleem. Wereldwijd poetsen meer dan 1 miljard mensen nooit hun tanden met een tandpasta met fluor, terwijl meer dan 2 miljard mensen hun tanden geen twee keer per dag poetsen. Ook hier is verandering van dagelijkse gewoontes cruciaal.

Onze merken Signal, Pepsodent en Close Up maken echt een verschil. In 2008 hebben we onze langdurige samenwerking met de FDI World Dental Federation uitgebreid. Deze omvat nu 40 landen. De samenwerking is erop gericht kinderen en hun familie te stimuleren 's ochtends én 's avonds hun tanden te poetsen met een fluoridetandpasta, want dat draagt wereldwijd het meest bij aan bevordering van een gezond gebit.

Werken aan duurzaamheid

Unilever is afhankelijk van de natuur voor grondstoffen en water. Duurzaamheid is een speerpunt.

Meer dan twee derde van onze grondstoffen komt uit de landbouw. Weersveranderingen, waterschaarste en niet-duurzame landbouwmethoden bedreigen op de lange termijn de levensvatbaarheid van landbouwproductie. Voor het verpakken van onze producten zijn wij afhankelijk van de aanvoer van papier en ander materiaal. Water is essentieel voor consumenten bij het gebruik van veel van onze producten.

We spannen ons al meer dan tien jaar in om de impact van onze activiteiten op het milieu te beperken. Nu zetten we een volgende stap door te kijken naar indirecte impact, waar mogelijk met inbegrip van impact door leveranciers en consumenten. In 2008 hebben we een test uitgevoerd met een methode om onze productcategorieën te toetsen op basis van vier maatstaven – waterverbruik, afval, duurzame bronnen en uitstoot van broeikasgassen. Deze gegevens zullen als informatie dienen bij toekomstige ontwikkeling en innovatie binnen onze categorieën.

Duurzaam inkopen

Unilever koopt ongeveer 12% van de wereldwijde productie van zwarte thee, 7% van de tomaten en 4% van de palmolie. We hebben uitgebreide richtlijnen ontwikkeld die aangeven wat duurzame landbouw inhoudt voor belangrijke gewassen, inclusief aspecten als vermindering van bestrijdingsmiddelen, beperking van waterverbruik en lager energieverbruik.

In 2007 hebben we aangekondigd al onze thee te willen betrekken van gecertificeerde duurzame bronnen. Ongeveer de helft van de Lipton Yellow Label en PG tips die we verkopen in West-Europa wordt inmiddels geteeld op plantages die zijn gecertificeerd door de Rainforest Alliance. Dankzij onze spanningen op dit gebied hebben we een contract in de wacht gesleept voor de levering van thee aan McDonald's in verschillende Europese landen.

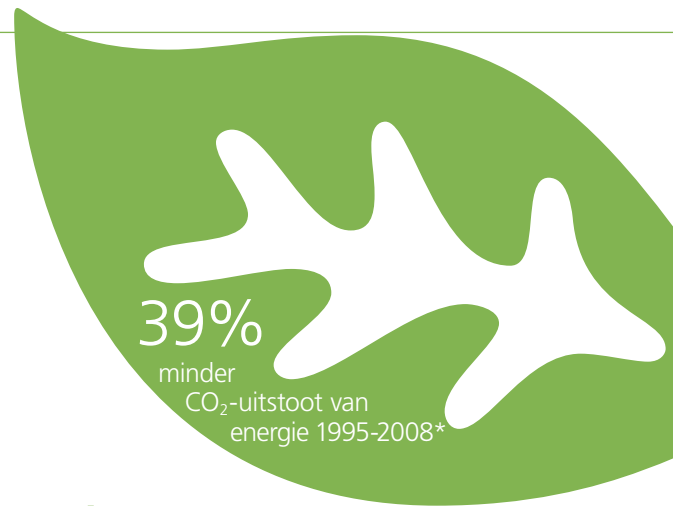
Hellmann's-mayonaise wil in 2010 voor al haar producten die worden verkocht in West-Europa alleen nog maar eieren gebruiken die niet uit een legbatterij komen.

Het merendeel van 's werelds palmolieproductie vindt plaats in Zuidoost-Azië waar het kappen en platbranden van bossen bijdraagt aan het wereldwijde broeikas-effect. Ontbossing zorgt voor bijna 20% van de broeikasgassen in de wereld. In samenwerking met Greenpeace hebben we een mondiale coalitie gevormd van bedrijven, banken en NGO's om de relatie tussen ontbossing en de teelt van oliepalmen te doorbreken. In 2008 hebben we ons voornemen bekendgemaakt om in 2015 alleen nog maar gecertificeerde palmolie te gebruiken.

Klimaatverandering aanpakken

Klimaatverandering vormt een bedreiging voor de stabiliteit van onze markten en voor de toeleveringsketen van onze landbouwgrondstoffen. Vooral ontwikkelingslanden, waar we sterk groeien, zijn kwetsbaar voor de effecten ervan.

Onze doelstelling is de CO₂-uitstoot gerelateerd aan het energieverbruik in onze fabrieken omlaag te brengen met 25%



in 2012 (gemeten per ton geproduceerd product ten opzichte van 2004). Sinds 1995 hebben we de CO₂-uitstoot per ton geproduceerd product met 39% omlaag gebracht. In 2008 verminderden we onze CO₂-uitstoot met 1,6% per ton geproduceerd product ten opzichte van 2007*.

In feite vindt de meeste CO₂-uitstoot gerelateerd aan onze producten plaats tijdens gebruik door de consument, omdat bij het gebruik van veel van onze producten energie nodig is voor de verwarming van water om te koken of te wassen. Wij kunnen een verschil maken door het ontwerp en de samenstelling van onze producten. Door geconcentreerde wasmiddelen te ontwikkelen bijvoorbeeld, waarvoor minder grondstoffen en verpakkingsmateriaal nodig zijn, die met minder energie kunnen worden geproduceerd en die effectief zijn bij lagere temperaturen.

Water besparen

Onze merken verbruiken water in elke fase van hun levenscyclus, in de toeleveringsketen van grondstoffen, in onze fabrieken en bij gebruik door de consument.

Sinds 1995 hebben we ons waterverbruik per ton geproduceerd product met 63% teruggedrongen door gebruik van water te beperken en water zo veel mogelijk te hergebruiken. In 2008 slaagden we erin het waterverbruik met 3% te verminderen ten opzichte van 2007, namelijk van 3,05 m³ tot 2,96 m³ per ton geproduceerd product*.

De meest directe invloed die wij kunnen hebben op waterbesparing is door producten te ontwikkelen die minder verbruiken. Het wasmiddel Surf Excel Quick Wash bijvoorbeeld, bespaart consumenten in India twee emmers water per was – een groot voordeel wanneer water schaars en duur is. In 2008 groeide de omzet met 20%. Bij de wasverzachter One Rinse Comfort is het niet langer nodig de kleding uit te spoelen vóór gebruik van de wasverzachter.

* Gemeten per ton geproduceerd product. De gegevens over 2008 zijn voorlopig. Ze zullen onafhankelijk worden vastgesteld en gerapporteerd in ons online Sustainable Development Report 2008 op www.unilever.com/sustainability.



Verpakking en afval verminderen

Verpakking is essentieel om onze producten te beschermen, hygiëne te bewaren en onze merken aantrekkelijk aan consumenten te presenteren. Hoe meer we de impact van onze verpakkingen kunnen reduceren, des te groter de potentiële kostenbesparing op materiaal, energie, transport en op afvalverwijdering bij afnemers en consumenten.

Daarnaast werken we al meer dan tien jaar aan het terugdringen van de hoeveelheid afval uit productie, als onderdeel van ons eco-efficiencyprogramma. Sinds 1995 hebben we de totale hoeveelheid te verwijderen afval omlaag gebracht met 68% per ton geproduceerd product. In 2008 steeg onze totale hoeveelheid afval met 4,3% ten opzichte van 2007. Deze toename van 7,56 kg/ton tot 7,89 kg/ton werd veroorzaakt door drie factoren: wetswijzigingen die andere methodes voorschrijven voor de verwijdering van niet-gevaarlijk afval, te weinig capaciteit voor de behandeling van afvalwater en de geplande verwijdering van verzameld en overgenomen gevaarlijk afval*.

Lichter, sterker, groener

Unilevers experts zetten hun kennis in om de impact van onze merken op het milieu te verminderen én ze nog beter te maken. De 50ml deodorantroller van Rexona is een van de meest milieuvriendelijke deodorants op de markt dankzij een drastisch herzien ontwerp en productieproces. De modelleer-, fabricage- en verpakkingsprocessen werden gestroomlijnd en de energie-efficiency werd verbeterd. Het resultaat: een deodorantroller die gemiddeld 8% minder weegt en waarvoor per jaar 1 000 ton minder plastic wordt gebruikt dan voorheen. Fabricage van dop en flesje kosten nu respectievelijk 34% en 8% minder tijd, wat een aanzienlijke energiebesparing oplevert. Rexona-deodorants bleven het goed doen; in 2008 zijn de verkopen sterk gestegen.



www.unilever.com/rexona

Resultaten van de Groep

In 2008 boekten we opnieuw solide vooruitgang. We behaalden een groei van de onderliggende verkopen boven onze doelstelling en in reactie op de ongekende druk door grondstofkosten beschermden we onze winst door vroegtijdige prijsverhogingen en besparingsprogramma's.

De groei van de onderliggende verkopen van 7,4% werd gedeeltelijk tenietgedaan door veranderingen in wisselkoersen (4,8%) en het netto-effect van desinvesteringen en acquisities (1,4%). Inclusief deze effecten bedroeg de omzet € 40 523 miljoen over het gehele jaar; een toename van 0,8%.

De bedrijfswinst is gestegen met € 1 922 miljoen tot € 7 167 miljoen, inclusief een hoger niveau van winsten uit desinvesteringen. Deze genereerden in 2008 een winst vóór belastingen van € 2 190 miljoen, vergeleken met € 297 miljoen in 2007. Vóór het effect van herstructureringen, desinvesteringen, afschrijvingen en overige posten (RDI's) steeg de bedrijfswinst met 1% tegen actuele wisselkoersen en met 6% tegen constante wisselkoersen. Er was een onderliggende verbetering van de brutowinstmarge van 0,1 procentpunt.

De nettowinst was 28% hoger dan vorig jaar, met een significante bijdrage van desinvesteringen. De winst per aandeel bedroeg € 1,79, inclusief een nettobijdrage van € 0,36 uit RDI's. Vorig jaar bedroeg deze € 1,35, inclusief een nettoverlies van € 0,07 als gevolg van RDI's.

De nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedroeg € 3,9 miljard en was in lijn met vorig jaar. We hebben in totaal € 3,6 miljard teruggegeven aan aandeelhouders, waarvan € 2,1 miljard in dividend en € 1,5 miljard via inkoop van eigen aandelen.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

(hoofdpunten) over het jaar geëindigd op 31 december

€ miljoen	2008	2007
Omzet	40 523	40 187
Bedrijfswinst	7 167	5 245
Winst vóór belastingen	7 129	5 184
Belastingen	(1 844)	(1 128)
Nettowinst uit voortgezette activiteiten	5 285	4 056
Nettowinst	5 285	4 136
Gecombineerde winst per aandeel uit totale activiteiten	€ 1,79	€ 1,35

Geconsolideerde balans

op 31 december

€ miljoen	2008	2007
Vaste activa	24 967	27 374
Vlottende activa	11 175	9 928
Kortlopende verplichtingen	(13 800)	(13 559)
Totaal activa na aftrek van kortlopende verplichtingen	22 342	23 743
Langlopende verplichtingen	11 970	10 924
Eigen vermogen aandeelhouders	9 948	12 387
Minderheidsaandeelhouders	424	432
Totaal geïnvesteerd vermogen	22 342	23 743

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

over het jaar geëindigd op 31 december

€ miljoen	2008	2007
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	3 871	3 876
Nettokasstroom uit/(gebruikt voor) investeringsactiviteiten	1 415	(623)
Nettokasstroom uit/(gebruikt voor) financieringsactiviteiten	(3 130)	(3 009)
Nettostijging/(-daling) van geldmiddelen en kasequivalenten	2 156	244
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari	901	710
Effect van wisselkoersen	(697)	(53)
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december	2 360	901

7,4%
groei van de
onderliggende
verkopen

€ 40 523 mln
omzet gehele jaar

West-Europa

Hoofdpunten

tegen actuele wisselkoersen

€ miljoen	2008	2007	verandering
Omzet	12 853	13 327	(3,6)%
Bedrijfswinst	2 521	1 563	61,3%
Brutowinstmarge	19,6%	11,7%	

tegen constante wisselkoersen

	verandering
Omzet	(0,8)%
Groei van de onderliggende verkopen	1,3%
Bedrijfswinst	63,6%

Groei van de onderliggende verkopen bedroeg 1,3% in het jaar, met een bijdrage uit prijsverhogingen van 3,8% en een verlaging van het volume van 2,4%. Het consumptievolume in onze markten is afgenomen en consumenten zoeken steeds meer naar manieren om op hun aankopen te besparen.

We hebben flinke stappen gezet bij de vereenvoudiging van onze onderneming, waaronder de integratie van de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten per land en de vorming van meerlandenorganisaties. Dit heeft een snellere besluitvorming en efficiëntere bedrijfsvoering mogelijk gemaakt. De transformatie van de Europese toeleveringsketen boekt goede vooruitgang; tot nu toe hebben we herstructureringsplannen aangekondigd voor 20 fabrieken, gecombineerd met aanvullende investeringen ter verhoging van de efficiency. De implementatie van een geharmoniseerd IT-systeem in de hele regio is nu voltooid. De portfolio is verder aangescherpt door de verkoop van Boursin-kaas en de Bertolli-olijfolieactiviteiten.

Het Verenigd Koninkrijk en Nederland, waar het veranderprogramma het verst gevorderd is, presteerden goed in 2008. In Frankrijk, Spanje en Duitsland hadden we te maken met lastige markten; hier verloren merkproducten terrein aan huismerken. Binnen de gehele regio was sprake van een sterke groei door innovatie gedreven groei in deodorants en mondverzorging, en groei door prijsstijgingen in spreads en dressings.

De brutowinstmarge profiteerde van winsten uit desinvesteringen. Op een onderliggende basis verbeterde deze met 0,7 procentpunt. De brutomarges waren lager als gevolg van een ongekende stijging van grondstofkosten, maar dit werd meer dan tenietgedaan door lagere overheadkosten en voordelen van kostenbesparingsprogramma's.

Zeg maar dag tegen vuil

We ontwikkelen onze merken steeds verder om consumenten effectievere manieren te bieden bij het aanpakken van huishoudelijke problemen – zoals huishoudbacteriën. Domestos Grotbuster is een superdikke schoonmaakgel met bleekmiddel die is ontwikkeld om de bacteriën te doden die zich vermenigvuldigen in 'levend' afval zoals schimmels en etensresten. De innovatieve formule van Grotbuster zorgt ervoor dat het product zich aan de probleemgebieden hecht, zelfs op verticale oppervlakken, waardoor deze weer stralend schoon worden en vrij van bacteriën. Ook de verpakking is innovatief – door de doseeropening kan de bleekgel heel gericht ook op moeilijk te bereiken plaatsen komen.



www.unilever.com/domestos

1,3%

groei van de onderliggende verkopen

Noord- en Zuid-Amerika

Hoofdpunten

tegen actuele wisselkoersen

€ miljoen	2008	2007	verandering
Omzet	13 199	13 442	(1,8)%
Bedrijfswinst	2 945	1 971	49,4%
Brutowinstmarge	22,3%	14,7%	

tegen constante wisselkoersen

	verandering
Omzet	3,5%
Groei van de onderliggende verkopen	6,5%
Bedrijfswinst	58,5%

De onderliggende verkopen stegen met 6,5% in het jaar, gedreven door prijsverhogingen ter compensatie van stijgende grondstofkosten. Handelsomstandigheden verslechterden tegen het eind van het jaar, met een daling van consumentenvertrouwen en koopkracht en een afname van handelsvoorraden. Ondanks dit lastige klimaat bleven consumenten onze merken kopen en hielden we de groei van de onderliggende verkopen vast, hoewel de volumes lager waren.

De groei van de onderliggende verkopen in de Verenigde Staten bedroeg 3,8% in het jaar. Onze omzet was grotendeels in lijn met de markten. Hoewel er sprake is van enige verschuiving van merkproducten naar huismerken, hielden onze marktaandelen zich goed staande. De groei in Latijns-Amerika bedroeg ongeveer 12% in het jaar. Alle belangrijke landen hebben goed aan deze groei bijgedragen doordat we profiteerden van onze gevestigde merken en van de omvang van onze productportefolio.

De overgang naar één hoofdkantoor voor de Verenigde Staten in Englewood Cliffs is afgerond en de ijsactiviteiten zijn geïntegreerd. We hebben een nieuwe meerlandenorganisatie opgezet, bestaande uit de Verenigde Staten, Canada en het Caraïbisch gebied. Wij denken dat dit ons in staat zal stellen schaalvoordelen te behalen,

efficiënter te werken en onze capaciteit in deze landen in 2009 te vergroten. De aanpassing van de portfolio ging door met de verkoop van Lawry's-kruidenmixen en de Noord-Amerikaanse wasmiddelenactiviteiten. We zijn met Starbucks overeenkomsten aangegaan voor opname van de kant-en-klare thee Tazo in de Pepsi-Lipton joint venture en voor de productie, marketing en distributie van Starbucks-ijs in de Verenigde Staten en Canada.

De brutowinstmarge was hoger door winsten uit desinvesteringen. Op onderliggende basis was de brutowinstmarge in lijn met die van vorig jaar, doordat besparingen op overheadkosten een lagere brutomarge door sterk gestegen inkoopkosten volledig tenietdeden.

Heerlijk – en betaalbaar

Wij vinden dat financieel moeilijkere tijden niet mogen betekenen dat consumenten moeten inleveren op smaak of kwaliteit. Onze op Italië geïnspireerde diepvriesmaaltijden van Bertolli bieden voeding van restaurantkwaliteit die thuis in enkele minuten kan worden bereid. Het assortiment, met heerlijke Italiaanse gerechten als Shrimp Scampi & Linguine en Grilled Chicken Alfredo & Portobello, was meteen na de lancering in 2005 in de Verenigde Staten een succes. Maar het beste jaar ooit was 2008, toen de recessie verergerde en consumenten met minder te besteden op zoek gingen naar betaalbare alternatieven voor uit eten gaan.



www.unilever.com/bertolli



6,5%
groei van de
onderliggende verkopen

Azië, Afrika en Centraal- & Oost-Europa

Hoofdpunten

tegen actuele wisselkoersen

€ miljoen	2008	2007	verandering
Omzet	14 471	13 418	7,8%
Bedrijfswinst	1 701	1 711	(0,6)%
Brutowinstmarge	11,8%	12,8%	

tegen constante wisselkoersen

	verandering
Omzet	15,0%
Groei van de onderliggende verkopen	14,2%
Bedrijfswinst	8,3%

Groei van de onderliggende verkopen van 14,2% in 2008 vond opnieuw plaats over een brede linie van landen en categorieën. De groei in de landen in onze top 5 van opkomende markten in de regio bedroeg ongeveer 20%, alle door een combinatie van verhoogde prijzen en hogere volumes. Tegen het eind van het jaar was er opnieuw een sterke groei van de onderliggende verkopen, maar volumes bleven vlak door tekenen van stagnerende consumptie in sommige landen en een afname van voorraden in de detailhandel.

Gedurende het jaar was er sprake van aanhoudend sterke groei in India en Indonesië, twee landen waar we een enorme schaalgrootheid hebben. In deze landen profiteren we van een portfolio die hogere en lagere prijslagen omvat en van uitgebreide

micro-marketing die is gericht op sneller groeiende gebieden en kanalen. Onze activiteiten in China groeiden ook goed gedurende het jaar.

Overall in de regio is de 'One Unilever'-organisatie nu een feit en de overgang naar één gezamenlijk SAP-systeem vindt plaats volgens plan. Aansturing van de toeleveringsketen voor de regio wordt momenteel gecentraliseerd in Singapore.

In april kochten we Inmarko, het leidende ijsbedrijf in Rusland. Dit bedrijf presteerde sterk: zowel verkopen als winst liepen voor op de doelstellingen. We hebben onze portfolio in Ivoorkust aangepast met de afronding van de verkoop van onze palm-olieactiviteiten en de acquisitie van zeepmerken in dat land.

Op onderliggende basis viel de brutowinstmarge 0,2 procentpunt lager uit dan vorig jaar, hetgeen het gevolg is van toegenomen investeringen in groeicapaciteit en de sterk gestegen inkoopkosten die gedeeltelijk worden gecompenseerd door de resultaten van besparingsprogramma's.

IJs: vast wel

Zoet voedsel speelt een belangrijke rol tijdens de ramadan, omdat dit de bloedsuikerspiegel snel laat stijgen. Ijs maakte echter tot voor kort zelden deel uit van de traditionele gezinsmaaltijd ter onderbreking van het vasten. Onze ijscategorie legde daarom haar marketingactiviteiten stil tijdens de ramadan. Maar een nadere blik op het consumentengedrag in Aziatische moslimlanden leidde tot een heroverweging – en tot een campagne om ijs te promoten als een gezellige en voedzame manier om het vasten te onderbreken. Dit leidde tot een forse stijging van de seizoensverkopen voor merken als Viennetta en Carte d'Or en gaf vertrouwen voor soortgelijke periodegerichte campagnes.



www.unilever.com/heartbrand

14,2%

groei van de onderliggende verkopen

Raad van bestuur



Voorzitter

Michael Treschow^{1,2}

Zweed. Leeftijd 65. Voorzitter sinds mei 2007. Voorzitter Telefonaktiebolaget L M Ericsson. Non-Executive Director ABB Group. Bestuurslid Knut and Alice Wallenberg Foundation. Lid European Advisory Board, Eli Lilly and Company. Voorzitter AB Electrolux 1997-2007 en Confederation of Swedish Enterprise 2004-2007.

Vicevoorzitter

The Lord Simon of Highbury CBE^{3,4,5}

Brit. Leeftijd 69. Benoemd in 2000. Non-Executive Director Suez Group. Director CEPS, België. Lid International Advisory Council, FITCH, Frankrijk. Lid International Advisory Board, Dana Gas Corporation. Lid Advisory Board Montrose Associates Limited. Senior Advisor Morgan Stanley International. Minister in het Verenigd Koninkrijk 1997-1999. Group Chief Executive BP p.l.c. 1992-1995 en voorzitter 1995-1997.

Uitvoerend bestuurders

Paul Polman

Chief Executive Officer

Nederlander. Leeftijd 52. Chief Executive Officer sinds januari 2009. Benoemd in de raad van bestuur oktober 2008. President Kilimanjaro Blindtrust. Beschermheer Leaders for Nature, een initiatief van de International Union for Conservation of Nature (IUCN). Diverse posities bij Procter & Gamble Co. 1979-2001, Group President Europe en Officer Procter & Gamble Co. 2001-2006. Chief Financial Officer Nestlé S.A. 2006-2008. Executive Vice President en Zone Director for the Americas 2008.

James Lawrence

Chief Financial Officer

Amerikaan. Leeftijd 56. Benoemd in de raad van bestuur mei 2008. Benoemd tot Chief Financial Officer september 2007. Non-Executive Director British Airways Plc. Diverse senior posities bij General Mills, Inc. 1998-2007, waaronder vicevoorzitter 2006-2007, Executive Vice President International 2000-2006 en Chief Financial Officer 1998-2007. Executive Vice President en CFO Northwest Airlines 1996-1998. President en CEO Pepsi-Cola International (Azië, Midden-Oosten, Afrika) 1992-1996. Voorzitter LEK Partnership 1983-1992. Non-Executive Director Avnet Inc. 1999-2008.

Niet-uitvoerend bestuurders

The Rt Hon The Lord Brittan of Spennithorne QC, DL⁶

Brit. Leeftijd 69. Benoemd in 2000. Vicevoorzitter UBS Investment Bank en voorzitter UBS Limited. Director UBS Securities Company Limited. Lid International Advisory Committee Total. Lid Europese Commissie en vicevoorzitter 1989-1999. Lid van de regering van het Verenigd Koninkrijk 1979-1986. Minister van Binnenlandse Zaken 1983-1985 en minister voor Handel en Industrie 1985-1986.

Professor Wim Dik⁷

Nederlander. Leeftijd 70. Benoemd in 2001. Professor aan de Technische Universiteit van Delft. Voorzitter raad van commissarissen Zesko Holding B.V. en voorzitter raad van commissarissen Spencer Stuart Nederland. Non-Executive Director Aviva plc, Logica plc en Stage Entertainment B.V. Voorzitter en CEO Koninklijke PTT Nederland (KPN) 1988-1998 en Koninklijke KPN N.V. 1998-2000. Staatssecretaris van Economische Zaken belast met buitenlandse handel 1981-1982.



Van links naar rechts:

Michael Treschow
 The Lord Simon of Highbury
 Paul Polman
 James Lawrence
 The Rt Hon The Lord Brittan of Spennithorne
 Professor Wim Dik
 Charles Golden
 Byron Grote
 Narayana Murthy
 Hixonia Nyasulu
 Kees Storm
 Jeroen van der Veer

Charles Golden⁷

Amerikaan. Leeftijd 62. Benoemd in 2006. Non-Executive Director Clarian Health Partners, Hill-Rom Holdings, Eaton Corporation en Lilly Endowment, Inc. Lid Finance Committee Indianapolis Museum of Art. Executive Vice-President, Chief Financial Officer en Director Eli Lilly and Company 1996-2006.

Byron Grote⁷

Amerikaan/Brit. Leeftijd 60. Benoemd in 2006. Chief Financial Officer BP p.l.c.

Narayana Murthy⁸

Indiër. Leeftijd 62. Benoemd in 2007. Voorzitter Asia Business Council, International Institute of Information Technology en Infosys Technologies Limited. Director Infosys Consulting, Inc., Infosys Technologies (China) Company Limited, New Delhi Television Ltd. Non-Executive Director HSBC Holdings plc.

Hixonia Nyasulu⁸

Zuid-Afrikaanse. Leeftijd 54. Benoemd in 2007. Voorzitter Sasol Ltd. Non-Executive Director Barloworld Ltd en Tongaat-Hulett Group Ltd. Lid Advisory Board JP Morgan SA. Director Paton Tupper Associates (Pty) Ltd.

Kees Storm⁹

Nederlander. Leeftijd 66. Benoemd in 2006. Voorzitter raad van commissarissen en lid Auditcommissie Koninklijke KLM N.V. Lid raad van commissarissen AEGON N.V. Lid raad van bestuur en voorzitter Auditcommissie Anheuser-Busch InBev S.A. Lid raad van bestuur en Auditcommissie Baxter International, Inc. Vicevoorzitter raad van commissarissen Pon Holdings B.V. Voorzitter raad van bestuur AEGON N.V. 1993-2002.

Jeroen van der Veer^{1,2}

Nederlander. Leeftijd 61. Benoemd in 2002. Chief Executive Royal Dutch Shell plc. Lid raad van commissarissen De Nederlandsche Bank N.V. 2000-2004.

1 Lid Benoemingscommissie
 2 Lid Remuneratiecommissie
 3 Voorzitter Benoemingscommissie
 4 Voorzitter Remuneratiecommissie
 5 Senior Independent Director
 6 Voorzitter Corporate Responsibility & Reputation Commissie
 7 Lid Auditcommissie
 8 Lid Corporate Responsibility & Reputation Commissie
 9 Voorzitter Auditcommissie

Contactgegevens en financiële kalender

Financiële kalender

Jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders

PLC	11.00 uur, 13 mei 2009, Londen
NV	10.30 uur, 14 mei 2009, Rotterdam

Aankondiging van resultaten

Eerste kwartaal	7 mei 2009	Derde kwartaal	5 november 2009
Eerste halfjaar	6 augustus 2009	Gehele jaar	4 februari 2010

Dividenden op gewone aandelen

Slotdividend voor 2008 – aangekondigd op 5 februari 2009 en vast te stellen op 13 mei 2009 voor PLC en op 14 mei 2009 voor NV

	Ex-dividenddatum	Registratiedatum	Betaaldatum
NV	18 mei 2009	20 mei 2009	18 juni 2009
PLC	20 mei 2009	22 mei 2009	18 juni 2009
NV – New York Registry Shares	18 mei 2009	20 mei 2009	18 juni 2009
PLC – American Depositary Receipts	20 mei 2009	22 mei 2009	18 juni 2009

Interim-dividend voor 2009 – aan te kondigen op 5 november 2009

	Ex-dividenddatum	Registratiedatum	Betaaldatum
NV	18 november 2009	20 november 2009	16 december 2009
PLC	18 november 2009	20 november 2009	16 december 2009
NV – New York Registry Shares	18 november 2009	20 november 2009	16 december 2009
PLC – American Depositary Receipts	18 november 2009	20 november 2009	16 december 2009

Cumulatief-preferente aandelen NV

	Datum aankondiging	Ex-dividenddatum	Registratiedatum	Betaaldatum
4%	4 december 2009	7 december 2009	9 december 2009	4 januari 2010
6% en 7%	4 september 2009	7 september 2009	9 september 2009	1 oktober 2009

Zoals aangekondigd op 5 februari 2009 zullen wij tijdens de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders in 2009 en tijdens afzonderlijke vergaderingen van houders van gewone aandelen voorstellen de leden van de raden van bestuur de bevoegdheid te geven de egalisatieovereenkomst aan te passen teneinde vanaf 2010 de betaling van dividenden per kwartaal mogelijk te maken. Dit stelt ons in staat over te gaan op een eenvoudigere en transparantere wijze van dividenduitkering voor de Unilever-groep. Deze veranderingen zullen leiden tot frequentere uitkeringen aan aandeelhouders en zijn beter in lijn met de kasstroomgenerering van de onderneming.

Adresgegevens

Rotterdam	Londen
Unilever N.V. Investor Relations Department Weena 455, Postbus 760 3000 DK Rotterdam Nederland	Unilever PLC Investor Relations Department Unilever House 100 Victoria Embankment Londen EC4Y 0DY Verenigd Koninkrijk
Telefoon +44 (0)20 7822 6830 Fax +44 (0)20 7822 5754	Telefoon +44 (0)20 7822 6830 Fax +44 (0)20 7822 5754

Vragen/verzoeken kunnen ons ook elektronisch worden toegestuurd via www.unilever.com/resource/contactus.aspx.

Unilever-website

Aandeelhouders worden van harte uitgenodigd onze website www.unilever.com te bezoeken waar veel informatie over de Unilever-groep te vinden is. Voor beleggers is er een speciale sectie: www.unilever.com/investorrelations.

Elektronische communicatie

NV-aandeelhouders die deelnemen in het Communicatiekanaal Aandeelhouders kunnen elektronisch een gevolmachtigde benoemen om namens hen te stemmen in de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2009.

Aandeelhouders van PLC kunnen ervoor kiezen geen gedrukte exemplaren te ontvangen van het Jaaroverzicht en overige informatie voor aandeelhouders, maar in plaats daarvan per e-mail te worden geattendeerd op de online-versie van deze documenten op onze website. Bezoek voor registratie of meer informatie www.unilever.com/shareholderservices en kies de 'e-communication'-optie.

Belastingheffing op vermogenswinst in het Verenigd Koninkrijk

De marktwaarde van gewone aandelen PLC van 3½p zou op 31 maart 1982 76,84p per aandeel zijn geweest. Sinds 1982 zijn de gewone aandelen van PLC tweemaal gesplitst en tweemaal geconsolideerd. De eerste keer op 26 juni 1987, toen de aandelen van 25p werden gesplitst in vijf aandelen van elk 5p. De tweede keer op 13 oktober 1997, toen de aandelen van 5p werden gesplitst in vier aandelen van elk 1,25p. De derde keer werden de aandelen op 10 mei 1999 geconsolideerd door iedere 112 aandelen van elk 1,25p te vervangen door 100 aandelen van elk 1,4p. De laatste keer werden de aandelen op 22 mei 2006 geconsolideerd door iedere 20 aandelen van 1,4p te vervangen door 9 aandelen van 3½p elk.

Aandelenregistratie Nederland

ANT Trust & Corporate Services N.V.
Claude Debussylaan 24
1082 MD Amsterdam

Telefoon: +31 (0)20 522 2555
Fax: +31 (0)20 522 2500
Website: www.ant-trust.nl
E-mail: registers@ant-trust.nl

Verenigd Koninkrijk

Computershare Investor Services PLC
The Pavilions
Bridgwater Road
Bristol BS99 6ZY

Telefoon: +44 (0)870 600 3977
Fax: +44 (0)870 703 6119
Website: www.unilever.com/shareholderservices
E-mail: web.queries@computershare.co.uk

Verenigde Staten

Citibank Shareholder Services
PO Box 43077
Providence, RI 02940-3077

Telefoon: +1 781 575 4555
Gratis nummer
(alleen in de VS) 888 502 6356
Website: www.citibank.com/dr
E-mail: citibank@shareholders-online.com

Waarschuwing

Dit document kan toekomstgerichte uitspraken bevatten (zoals bedoeld in de 'Private Securities Litigation Reform Act 1995' in de Verenigde Staten). Uitspraken met termen als 'verwacht', 'voorziet', 'heeft het voornemen', 'is van mening', of de negatieve equivalenten van deze termen en andere gelijksoortige uitdrukkingen over toekomstige ontwikkelingen en resultaten, inclusief financiële doelstellingen tot 2010, en hun negatieve equivalenten zijn bedoeld om dergelijke toekomstgerichte uitspraken aan te duiden. Dergelijke toekomstgerichte uitspraken zijn gebaseerd op actuele verwachtingen en aannames over verwachte ontwikkelingen en andere factoren die van invloed kunnen zijn op de Groep. Het zijn geen historische feiten, noch zijn het garanties voor toekomstige prestaties. Doordat deze toekomstgerichte uitspraken risico's en onzekerheden bevatten, zijn er belangrijke factoren die de uiteindelijke resultaten wezenlijk kunnen doen afwijken van de resultaten zoals weergegeven of gesuggereerd door deze toekomstgerichte uitspraken. Deze zijn onder andere: prijs- en andere vormen van concurrentie; consumptieniveaus; kosten; ons vermogen goede contacten te onderhouden met belangrijke afnemers en leveranciers; valutakoersen; rentetarieven; ons vermogen acquisities te integreren en geplande desinvesteringen af te ronden; ons vermogen geplande herstructureringen af te ronden; fysieke risico's; milieurisico's; ons vermogen fiscale, juridische en andere zaken op het gebied van regelgeving te beheersen en uitstaande zaken af te handelen zonder schattingen te overschrijden; wetgevings-, fiscale en andere ontwikkelingen op het gebied van regelgeving, alsmede politieke, economische en sociale omstandigheden in de geografische markten waarin de Groep opereert en nieuwe of gewijzigde prioriteiten van de raden van bestuur. Nadere bijzonderheden omtrent mogelijke risico's en onzekerheden die van invloed kunnen zijn op de Groep, zijn vermeld in de documenten die de Groep heeft gedeponereerd bij Euronext Amsterdam, de London Stock Exchange en de Securities and Exchange Commission in de Verenigde Staten, waaronder het Jaarverslag en de Jaarrekening op Form 20-F. Deze toekomstgerichte uitspraken gelden alleen op de datum van dit document. Met uitzondering van verplichtingen op basis van wet- en regelgeving, wijst de Groep uitdrukkelijk enige verplichting of verbintenis af om publiekelijk enige herziening of aanpassing bekend te maken ten aanzien van toekomstgerichte uitspraken die hierin zijn opgenomen teneinde tot uitdrukking te brengen dat er sprake is van enige wijziging in de verwachtingen van de Groep met betrekking tot deze uitspraken of enige wijziging in de gebeurtenissen, condities of omstandigheden waarop deze uitspraken zijn gebaseerd.

Dit document is niet in overeenstemming met in de Verenigde Staten algemeen aanvaarde grondslagen (US GAAP) en dient derhalve niet als zodanig geïnterpreteerd te worden. Het Jaarverslag van de onderneming op Form 20-F voor 2008 wordt afzonderlijk gedeponereerd bij de Securities and Exchange Commission in de Verenigde Staten en is beschikbaar op onze website www.unilever.com. Informatie op de website of waarnaar via een link op de website wordt verwezen, is niet opgenomen ter referentie in het Jaarverslag op Form 20-F.

Daarnaast kan gratis een gedrukt exemplaar van het Jaarverslag op Form 20-F worden aangevraagd via Unilever PLC, Investor Relations Department, Unilever House, 100 Victoria Embankment, Londen EC4Y 0DY, Verenigd Koninkrijk.

Ontwerp en productie: Unilever Communicatie in samenwerking met Addison, www.addison.co.uk
Fotografie raad van bestuur: Jaap van den Beukel
Productfotografie: The Pack Shot Company
Algemene fotografie: voornamelijk fotoarchief Unilever
Gedrukt door: St Ives Westerham Press Ltd. ISO 14001: 2004, FSC-gecertificeerd en CO₂-neutraal



Mixed Sources
Product group from well-managed forests and recycled wood or fiber
www.fsc.org Cert no. SGS-COC-1732
© 1996 Forest Stewardship Council



Dit document is gedrukt op Greencoat Plus Velvet, dat onafhankelijk gecertificeerd is volgens de richtlijnen van de Forest Stewardship Council (FSC). Greencoat Plus Velvet bestaat voor 80% uit hergebruikte vezels. De papierfabriek heeft het ISO-14001 'Environmental Standard'-certificaat. Als erkenning voor haar herbruikbare grondstoffen heeft Greencoat Plus Velvet eveneens het NAPM-keurmerk ontvangen. Dit document is volledig te recylen. Als u dit document niet meer nodig hebt, geef het dan a.u.b. door aan iemand anders die geïnteresseerd is, of deponeer het bij het oud papier voor recycling. Dank u.

De twee moedermaatschappijen, Unilever N.V. (NV) en Unilever PLC (PLC), samen met hun groepsmaatschappijen, treden op als één onderneming (de Unilever-groep, ook aangeduid als Unilever of de Groep). Dit Jaaroverzicht behandelt daarom de bedrijfsactiviteiten en de resultaten van de Unilever-groep als geheel.

Het Unilever Jaaroverzicht en de Verkorte Jaarrekening worden geproduceerd in het Nederlands en het Engels. De Nederlandstalige versies zijn een vertaling van de Engelstalige. In het geval van verschillen tussen beide versies prevaleert de Engelse tekst. De volledige jaarrekening – het Annual Report & Accounts – wordt alleen geproduceerd in het Engels.

De merken in dit Jaaroverzicht zijn handelsmerken waarvan bedrijven in de Unilever-groep eigenaar of licentiehouder zijn.

In de toelichting op de pagina's 18 tot en met 21 wordt de 'groei van de verkopen' weergegeven op onderliggende basis tegen constante wisselkoersen en exclusief het effect van acquisities en desinvesteringen. Meer informatie is te vinden op onze website www.unilever.com/investorrelations.

Het begrip 'aandelen' dat in dit document wordt gebruikt voor aandelen uitgegeven door NV omvat tevens de certificaten van aandelen uitgegeven door Stichting Administratiekantoor Unilever N.V., tenzij uit de context blijkt dat dit anders is of indien op basis van de context blijkt dat dit niet het geval is.



Unilever N.V.

Weena 455, Postbus 760
3000 DK Rotterdam
Nederland
T +31 (0)10 217 4000
F +31 (0)10 217 4798

Handelsregister Rotterdam
Nummer: 24051830

Unilever PLC

Unilever House
100 Victoria Embankment
Londen EC4Y 0DY
Verenigd Koninkrijk
T +44 (0)20 7822 5252
F +44 (0)20 7822 5951

www.unilever.com

