

## Disclaimer

**Opmerkingen bij het Jaaroverzicht 2007** Deze pdf-versie van het Unilever Jaaroverzicht 2007 is een exacte kopie van het document dat wordt verstrekt aan Unilevers aandeelhouders. Deze verkorte weergave bevat uitsluitend passages uit en samenvattingen van de informatie die wordt verstrekt in het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2007 ('het volledige Jaarverslag'). Voor een uitgebreider overzicht van de resultaten van en gang van zaken bij Unilever dient het volledige Jaarverslag te worden geraadpleegd.

De Verkorte Jaarrekening zoals opgenomen in het Unilever Jaaroverzicht 2007 is beoordeeld door onze accountants.

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 37 van dit Jaaroverzicht.

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



Unilever

Growing as One



## Growing as One



Unilever heeft goede vooruitgang geboekt in 2007. De groei van de onderliggende verkopen bedroeg 5,5% – het derde achtereenvolgende jaar met een toenemende omzetgroei.

Deze resultaten zijn een blijk van het succes waarmee we onze strategie hebben doorgevoerd. We hebben grote stappen gezet in elk van onze belangrijkste prioriteitsgebieden – de snelgroeiende markten van Azië, Afrika en Latijns-Amerika, groei in persoonlijke verzorging en een groter aandeel van vitaliteitsproducten in onze verkopen.

Het succes van ons 'One Unilever'-programma, de introductie van meer MCO's (meerlandenorganisaties) en andere veranderingen in ons bedrijfsmodel hebben de onderneming gestroomlijnd, de besluitvorming vereenvoudigd en van Unilever een slankere, fittere en sneller reagerende onderneming gemaakt.

### Wie we zijn

- 01 | Hoogtepunten van het jaar
  - 01 | Financiële hoogtepunten
  - 02 | Hoogtepunten wereldwijd
  - 02 | Hoogtepunten regionaal
  - 03 | Belangrijkste feiten
- 04 | Onze wereldwijde merken

### Verslag van de Voorzitter

- 06 | Bericht van Michael Treschow





## Hoogtepunten van het jaar

### Financiële hoogtepunten

- Groei van de onderliggende verkopen van 5,5%
- Brutowinstmarge van 13,1% met een onderliggende verbetering van 0,2 procentpunt
- Winst per aandeel uit voortgezette bedrijfsactiviteiten steeg met 12%
- Totale reguliere dividenden omhoog met 7%

### Omzet<sup>(1)(2)(3)</sup>

	€ miljoen
2007	40 187
2006	39 642

	£ miljoen
2007	27 416
2006	27 028

### Groei van de onderliggende verkopen<sup>(1)</sup>

	%
2007	5,5
2006	3,8

### Bedrijfswinst<sup>(1)(2)(3)</sup>

	€ miljoen
2007	5 245
2006	5 408

	£ miljoen
2007	3 578
2006	3 687

### Brutowinstmarge<sup>(1)</sup>

	%
2007	13,1
2006	13,6

### Dividenden<sup>(3)(4)</sup>

	€
	per gewoon NV-aandeel van nominaal € 0,16
2007	0,75
2006	0,70

	pence
	per gewoon PLC-aandeel van nominaal 3 1/2p
2007	51,11
2006	47,66

- (1) Uit voortgezette bedrijfsactiviteiten.  
 (2) Alleen gemakshalve omgerekend naar ponden sterling.  
 (3) Voor omrekening in dollars, zie de Verkorte Jaarrekening op de pagina's 25 en 26.  
 (4) Daarnaast is in december 2006 een eenmalig dividend betaald van € 0,26 per gewoon NV-aandeel en 17,66p per gewoon PLC-aandeel.

## Onze resultaten

- 08 | Verslag van de Group Chief Executive
- 12 | Overzicht wereldwijd
- 16 | Resultaten regionaal: Europa
- 18 | Resultaten regionaal: Noord- en Zuid-Amerika
- 20 | Resultaten regionaal: Azië Afrika

## Ondernemingsbestuur en financiële overzichten

- 22 | Raad van bestuur
- 24 | Verkorte Jaarrekening
- 28 | Corporate governance
- 31 | Verkort verslag van de Remuneratiecommissie

## Aandeelhoudersinformatie

- 36 | Contactgegevens
- 37 | Financiële kalender en adressen

### Belangrijke mededeling

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 (dat de Verkorte Jaarrekening bevat) en het Jaarverslag en Jaarrekening worden geproduceerd in het Nederlands en het Engels.

### Toekomstgerichte uitspraken

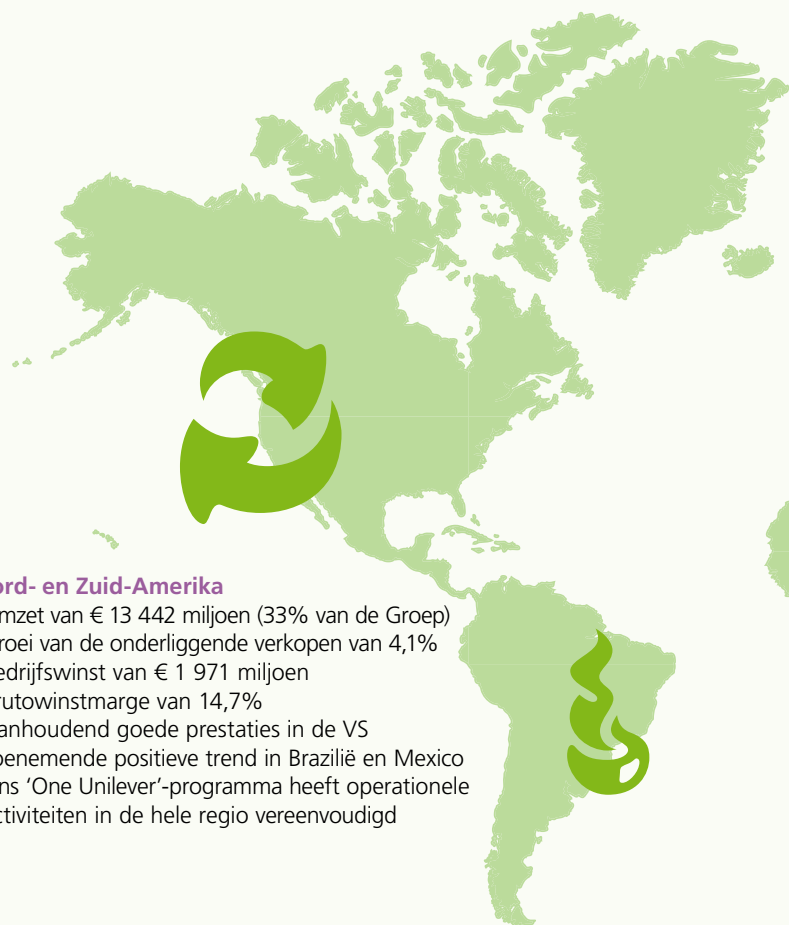
Dit document bevat bepaalde uitspraken die niet kunnen worden gezien als gerapporteerde financiële resultaten of andere historische informatie. Dergelijke uitspraken zijn toekomstgerichte uitspraken zoals ook bedoeld in de Private Securities Litigation Reform Act van 1995 in de Verenigde Staten. Voor een omschrijving van factoren die toekomstige resultaten zouden kunnen beïnvloeden, verwijzen we naar de volledige tekst van de 'Waarschuwing' op pagina 37.

## Hoogtepunten van het jaar vervolg

### Hoogtepunten wereldwijd

- Brede groei in regio's en categorieën
- Belangrijkste aanjager van groei is strategische focus op opkomende markten, persoonlijke verzorging en vitaliteit
- Toenemende bijdrage uit prijsverhogingen in reactie op stijgende grondstofkosten
- Sterke kostenbesparingsprogramma's leverden gedurende het jaar € 1 miljard op
- Aanzienlijke vooruitgang geboekt op het gebied van portfolio-ontwikkeling en versnelde herstructurering
- Voor het tweede achtereenvolgende jaar uitgeroepen tot 'International Supplier of the Year' door Tesco
- Verkozen tot '2007 Supplier of the Year for Sustainable Engagement' door Wal-Mart

### Hoogtepunten regionaal



#### Noord- en Zuid-Amerika

- Omzet van € 13 442 miljoen (33% van de Groep)
- Groei van de onderliggende verkopen van 4,1%
- Bedrijfswinst van € 1 971 miljoen
- Brutowinstmarge van 14,7%
- Aanhoudend goede prestaties in de VS
- Toenemende positieve trend in Brazilië en Mexico
- Ons 'One Unilever'-programma heeft operationele activiteiten in de hele regio vereenvoudigd





### Europa

- Omzet van € 15 205 miljoen (38% van de Groep)
- Groei van de onderliggende verkopen van 2,8%
- Bedrijfswinst van € 1 678 miljoen
- Brutowinstmarge van 11,0%
- Duidelijke verbetering in West-Europa
- Uitstekende prestaties van Rusland
- Verbeterde groei in alle belangrijke landen, waaronder het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Italië en Nederland



### Azië Afrika

- Omzet van € 11 540 miljoen (29% van de Groep)
- Groei van de onderliggende verkopen van 11,1%
- Bedrijfswinst van € 1 596 miljoen
- Brutowinstmarge van 13,8%
- Sterke groei weerspiegelt dynamische markten en prioriteit op het verder uitbouwen van activiteiten in deze regio
- Alle activiteiten in belangrijke opkomende markten groeiden sterk
- Aanhoudend goede voortgang in China

### Belangrijkste feiten

174 000

medewerkers eind 2007

21

nationaliteiten in onze groep van 113 topmanagers

circa 100

landen waar we gevestigd zijn

ruim 81 000

medewerkers kregen in het eerste jaar toegang tot ons Learning Management Systeem op het web

€ 89 mln

bijgedragen aan gemeenschappen wereldwijd in 2007

9 jaar

als best scorend voedingsmiddelenbedrijf in de Dow Jones Sustainability Indexes

€ 868 mln

geïnvesteerd in R&D wereldwijd

meer dan 1/3

reductie in CO<sub>2</sub>-uitstoot van energie per ton productie in de periode 1995-2006



## Onze wereldwijde merken

Consumenten overal ter wereld zijn vertrouwd met onze sterke portfolio van merken in voedingsmiddelen, en huishoudelijke en persoonlijke verzorging. Binnen die portfolio zijn de 25 topmerken goed voor ruim 70% van onze verkopen.



### Culinaire producten, dressings en spreads

- Omzet van € 13 988 miljoen
- Groei van de onderliggende verkopen van 5,0%

*Knorr*  
*Hellmann's*  
*Blue Band*  
*Becell/Flora*  
*Bertolli*

### Ijs en dranken

- Omzet van € 7 600 miljoen
- Groei van de onderliggende verkopen van 4,2%

*Lipton*  
*Ijsmerken met 'hart'-logo (Magnum)*  
*Slim-Fast*

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



## Onze wereldwijde merken van € 1 miljard

*Becel/Flora*

*Blue Band*

*Dove*

*IJsmerken met 'hart'-logo*

*Hellmann's*

*Knorr*

*Lipton*

*Lux*

*Omo*

*Rexona*

*Sunsilk*

*Surf*



### Persoonlijke verzorging

- Omzet van € 11 302 miljoen
- Groei van de onderliggende verkopen van 6,7%

*Lux*  
*Sunsilk*  
*Dove*  
*Rexona*  
*Axe*  
*Pond's*  
*Vaseline*  
*Lifebuoy*  
*Signal*



### Huishoudelijke verzorging

- Omzet van € 7 297 miljoen
- Groei van de onderliggende verkopen van 6,1%

*Surf*  
*Omo (Persil)*  
*Radiant (Rin)*  
*Comfort*  
*Cif*  
*Domestos (Glorix)*  
*Sunlight*



## Bericht van Michael Treschow



Michael Treschow  
Voorzitter

In mei 2007 werd Michael Treschow de eerste onafhankelijke niet-uitvoerend Voorzitter van de raden van bestuur van Unilever.

### Onze missie

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.

Toen ik in mei 2007 bij Unilever begon, wist ik dat de Unilever Executive onder leiding van Patrick Cescau bezig was met een ingrijpend reorganisatieproces dat gericht was op transformatie van de Groep. Sinds die tijd heb ik een aantal Unilever-vestigingen in Azië en Europa bezocht. Ik heb veel medewerkers ontmoet en veel geleerd over de merken die de Groep verkoopt en de technologie die daaraan ten grondslag ligt. Daarnaast heb ik met investeerders gesproken over hun visie op de onderneming en haar activiteiten.

Al deze ontmoetingen bevestigden het beeld dat ik me had gevormd voor ik bij de Groep ging werken: Unilever is een onderneming met een bijzondere merkenportfolio, getalenteerde mensen, een sterke verankering in opkomende markten, een niet-aflatend streven naar duurzaamheid en een onderscheidende bedrijfscultuur.

Het uitstekende resultaat van de Groep in 2007, met een hogere groei en een verbetering van de onderliggende marge, is iets waarop de hele onderneming trots kan zijn. Bovendien toont het nogmaals aan dat de strategie van Patrick en zijn team de juiste is en dat deze strategie zeer effectief wordt uitgevoerd.

Deze strategie, met haar sterke nadruk op vitaliteitsproducten, opkomende markten en sneller groeiende productgroepen zoals persoonlijke verzorging, heeft de onderneming ingrijpend veranderd. De structuur is veel efficiënter en eenvoudiger. Daardoor is Unilever in staat optimaal te profiteren van aanzienlijke schaalvoordelen op het gebied van inkoop, productie en marketing.

In sommige gevallen heeft de doorgevoerde herstructurering geleid tot een vermindering van het aantal arbeidsplaatsen. Beslissingen die van invloed zijn op het leven en het levensonderhoud van medewerkers worden nooit gemakkelijk genomen. Ik ben echter onder de indruk van, en tegelijk ook gerustgesteld door, de zorgzame en verantwoorde wijze waarop de Groep deze veranderingen heeft doorgevoerd.

### De raden van bestuur in 2007

Corporate governance heeft bij Unilever ingrijpende veranderingen ondergaan sinds 2004. We blijven ons er voortdurend van verzekeren dat we voldoen aan de hoogste standaarden in alle markten waar we actief zijn.



## Kenia

In januari 2008 werden we tot ons leedwezen geconfronteerd met het droevige nieuws dat negen van onze medewerkers op Unilevers theeplantage in Kericho om het leven waren gekomen. Zij werden het slachtoffer van het geweld dat volgde op de presidentsverkiezingen.

De reactie van de Groep op deze tragische gebeurtenis heeft mij bemoedigd. Unilever doneerde \$ 1 miljoen aan het World Food Programme als steun voor de voedselhulp in het hele land. Daarnaast hebben onze merken *Lipton* en *PG Tips*, die een groot deel van hun thee betrekken uit Kenia, fondsen beschikbaar gesteld om de nabestaanden te helpen en met hen de vele andere medewerkers die hun have en goed verloren door de onlusten.

“Ik ben er trots op dat we raden van bestuur hebben die goed zijn toegerust om Patrick en zijn team alle ondersteuning te bieden die ze nodig hebben.”

De samenstelling van de raden van bestuur is ook veranderd. We hebben de diversiteit en ervaring in het bestuur vergroot door de benoeming van drie nieuwe niet-uitvoerend bestuurders: Narayana Murthy, Hixonia Nyasulu en Genevieve Berger.

Narayana, medeoprichter en voorzitter van Infosys Technologies Limited, brengt een diepgaande kennis van opkomende markten, expertise in IT en indrukwekkende leiderschapsvaardigheden mee. Hixonia kan bogen op ruime ervaring als niet-uitvoerend bestuurder bij Sasol Ltd. Daarnaast is ze lid van de Advisory Board van JP Morgan South Africa en heeft ze ervaring uit de eerste hand met Afrikaanse markten. Genevieve levert een bijdrage met haar indrukwekkende ervaring in onderzoek en ontwikkeling; ze is hoogleraar biofysica en medical imaging aan Universit  VI in Parijs en voorzitter van de Advisory Board 'Health' voor de EU-commissie voor Onderzoek.

Alle drie traden zij toe tot onze Corporate Responsibility & Reputation Commissie toen zij in mei in hun nieuwe functie van start gingen. Hun benoeming in deze commissie, die nu wordt voorgezeten door Lord Brittan, geeft duidelijk het toenemende belang ervan aan en het streven van de Groep om duurzaamheid centraal te stellen in haar activiteiten.

De nieuwkomers hebben ieder een uitgebreid introductieprogramma gevolgd waarin onder meer belangrijke kwesties aan de orde kwamen waarvoor de onderneming zich gesteld ziet.

Tevens verwelkomden we in september 2007 Jim Lawrence als onze nieuwe Chief Financial Officer; hij zal in de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders in mei 2008 worden voorgedragen voor benoeming tot uitvoerend bestuurder. Jim was hiervoor werkzaam bij General Mills en is niet-uitvoerend bestuurder van British Airways en Avnet. Hij volgde Rudy Markham op, die in 2007 met pensioen ging na een succesvolle carrière van meer dan vier decennia.

Niet alleen verwelkomen we Jim, we nemen ook afscheid van twee bestuursleden: Kees van der Graaf, na een loopbaan van 32 jaar bij Unilever, meest recentelijk als President Europa, en Ralph Kugler, momenteel President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging, die 29 jaar bij Unilever werkzaam was. Namens de raden van bestuur wil ik beiden bedanken voor hun waardevolle bijdrage aan de onderneming gedurende hun loopbaan.

Gedurende het jaar namen we ook afscheid van Jean-Cyril Spinetta, die aftrad als lid van de raden van bestuur en de Remuneratiecommissie. Ik wil mijn erkentelijkheid uitspreken voor zijn waardevolle adviezen en ervaring gedurende de periode waarin hij niet-uitvoerend bestuurder was.

Tijdens onze bestuursvergaderingen hebben we uiteenlopende onderwerpen besproken, waaronder het jaarplan van de Groep, onze prestaties in belangrijke markten als Rusland en China, organisatie en talent, en de rol van wetenschap en technologie. Tevens hebben we Unilevers strategie bezien en volledig geaccordeerd. Ditzelfde geldt voor de nieuwe plannen om verandering te versnellen, inclusief aanpassing van de portfolio en herstructurering van onze activiteiten.

Het is een belangrijk onderdeel van mijn functie om consequent de effectiviteit van de raden van bestuur te beoordelen. In 2007 hebben onze Senior Independent Director en ik een formele beoordeling uitgevoerd, inclusief functioneringsgesprekken met alle bestuurders. De uitkomsten werden in de raden van bestuur besproken en zullen leiden tot verdere verbeteringen. Ik ben er trots op dat we raden van bestuur hebben die goed zijn toegerust om Patrick en zijn team alle ondersteuning te bieden die ze nodig hebben.

Ik vind dit een opwindende tijd om voor Unilever te werken. De onderneming doet het goed en met haar vele getalenteerde mensen, haar prachtige internationale merken en haar ambitieuze bedrijfsplannen ligt zij op koers om het nog beter te gaan doen. Namens de raden van bestuur wil ik alle medewerkers van de Groep overal ter wereld bedanken voor hun inzet in 2007. Ik kijk ernaar uit de Unilever-groep in de komende jaren naar mijn beste kunnen van dienst te zijn.

**Michael Treschow**  
Voorzitter

## Verslag van de Group Chief Executive



**Patrick Cescau**  
Group Chief Executive

“Met een heldere  
groeistrategie en een  
organisatiestructuur  
die deze ondersteunt,  
blijkt steeds meer  
dat ons bedrijf aan  
momentum wint.”

2007 was een goed jaar voor Unilever. We hebben een consistente groei laten zien en de groei van onze onderliggende verkopen was de beste in tien jaar. Ondanks druk op de kosten realiseerden we ook een verbetering van de onderliggende brutowinstmarge.

Het doet me genoegen dat ik een goed jaar voor Unilever kan rapporteren – een jaar waarin we opnieuw concurrerend, consistent en winstgevend groeiden. Met een heldere groeistrategie en een organisatiestructuur die deze ondersteunt, blijkt steeds meer dat ons bedrijf aan momentum wint.

In 2007 groeiden de onderliggende verkopen met 5,5% – het derde achtereenvolgende jaar met een toenemende omzetgroei. Tegelijkertijd wisten we een onderliggende verbetering van de brutowinstmarge te realiseren, ondanks scherp gestegen grondstofprijzen. Onze groei had een brede basis en bestreek al onze belangrijke regio's en categorieën.

**In Europa** groeiden we met bijna 3% – vergeleken met 1% het jaar daarvoor. Alle structurele veranderingen die we de afgelopen drie jaar in deze regio hebben doorgevoerd beginnen nu hun vruchten af te werpen, zowel in de vorm van groei als onderliggende marge. Rusland was de sterpseler – met een ruime dubbelcijferige groei – maar al onze belangrijke Europese activiteiten lieten groei zien in 2007.

**In Noord- en Zuid-Amerika** bedroeg de groei over het hele jaar 4%. Brazilië en Mexico lieten gedurende het jaar betere prestaties zien en de Verenigde Staten kende een solide groei van 3%.

**In Azië Afrika** behaalden we een groei van 11%. Deze groei weerspiegelt naast de dynamiek van deze markten, ook de hoge prioriteit die we geven aan het uitbouwen van onze activiteiten in dat deel van de wereld. India en China droegen wederom in belangrijke mate bij aan ons succes.



## Groei in vogelvlucht

### Strategie gericht op groei

Onze strategie van concentratie van middelen op merken, categorieën en landen met het grootste potentieel, heeft geresulteerd in drie achtereenvolgende jaren van versnelde omzetgroei.

### Een slankere, sterkere onderneming

Het 'One Unilever'-programma verstevigt onze groei en zorgt voor een slankere, veerkrachtigere en flexibelere organisatie die beter dan ooit is toegerust om uitdagingen het hoofd te bieden en in te spelen op kansen.

### Opkomende markten ontwikkelen

Onze ongeëvenaarde aanwezigheid in opkomende landen is een impuls voor onze groei. Onze kennis van lokale consumenten helpt ons producten te ontwikkelen die op het gebied van gezondheid, hygiëne en voedingswaarde voorzien in de behoeften van snelgroeiende bevolkingsgroepen.

“In 2007 hebben we ons gericht op grotere innovaties die we ook sneller wereldwijd introduceerden.”

Onze categorieën lieten een al even krachtig beeld zien, vooral door enkele mooie innovaties. Huishoudelijke verzorging had een sterk jaar, hoofdzakelijk dankzij een uitstekend resultaat van onze wasmiddelenactiviteiten, waar de 'Vuil is goed'-merken hun positie verder versterkten dankzij innovaties als *Persil Small & Mighty*. Ook in huishoudelijke reiniging waren we heel succesvol met innovatieve nieuwe varianten van merken als *Cif* en *Domestos*. Onze voedingsmiddelen categorie deed het eveneens bijzonder goed. *Knorr*, ons grootste merk, behaalde bijna € 4 miljard omzet. *Lipton*-thee profiteerde van een reeks geslaagde innovaties, evenals ijs. Ook Unilever Foodsolutions, ons mondiale foodservicebedrijf, boekte opnieuw goede resultaten, wat nog eens duidelijk aangeeft welke belangrijke kansen professionele keukens en cateraars ons bieden.

#### Bevestiging van onze strategie

Deze resultaten bewijzen dat onze strategie van concentratie van middelen op merken, categorieën en landen met het grootste groei- en winstpotentieel, daadwerkelijk effect heeft. Eén belangrijk gebied wordt gevormd door opkomende markten. De komende paar jaar zullen de consumentenbestedingen in deze markten qua koopkracht potentie die in de ontwikkelde landen inhalen. Unilever heeft een ongeëvenaarde aanwezigheid in deze landen en een uitgebreide kennis van lokale consumenten. Zij heeft daarnaast aangetoond producten te kunnen bieden die op het gebied van gezondheid, hygiëne en voedingswaarde voorzien in de behoeften van bevolkingsgroepen die groeien in grootte, welvaart en ambitie.

Persoonlijke verzorging – eveneens een strategische prioriteit – liet een aanhoudende sterke groei zien van bijna 7%. Het is nog steeds onze snelst groeiende categorie, met sterke wereldwijde merken als *Dove*, *Pond's*, *Lux* en *Rexona*.

Onze vitaliteitsmissie – mensen helpen zich goed te voelen, er goed uit te zien en meer uit het leven te halen – staat nog steeds centraal in onze strategie en vormde de basis voor producten als een variant van *Hellmann's*-mayonaise met een heel laag vetgehalte, *Amaze*-snacks, met voedingsstoffen om de geestelijke ontwikkeling van schoolgaande kinderen te helpen ondersteunen, *Lipton Linea*-afslankthee en het op de rijpere vrouw gerichte assortiment van *Dove pro-age*.

Uiteraard moeten onze merken voortdurend worden vernieuwd om toonaangevend te blijven. In 2007 werd de groei in elk van onze belangrijke categorieën vooral gedreven door een combinatie van innovatie (nieuwe producten en mixen) en renovatie (bestaande merken versterken door nieuwe varianten, verpakkingen of marketing).

op het web

[www.unilever.com/annualreview/questions](http://www.unilever.com/annualreview/questions)

## Verslag van de Group Chief Executive vervolg

### Shakti

's Werelds nieuwste consumenten bereiken



Van iedere acht mensen op deze planeet woont er één in een dorp in India. Het Shakti-ondernemersprogramma van Hindustan Unilever helpt vrouwen op het Indiase platteland kleine winkeltjes op te zetten voor rechtstreekse verkoop aan de consument. Het programma leert vrouwen hoe ze moeten zakendoen en hoe ze zich aan de armoede kunnen onttrekken. Tegelijkertijd creëert het een essentieel nieuw distributiekanaal voor Unilever-producten in een grote en snelgroeiende mondiale markt van consumenten die maar weinig te besteden hebben. Het Shakti-netwerk streeft ernaar in 2010 600 miljoen consumenten te bereiken.

“Gedurende het jaar hebben we aanzienlijke vooruitgang geboekt met het hervormen van de organisatie om tot een slankere, flexibelere bedrijfsstructuur te komen.”

In 2007 hebben we ons gericht op grotere innovaties die we ook sneller wereldwijd introduceerden. *Clear*, een shampoo met een hoogwaardige antiroosttechnologie die ervoor zorgt dat het werkzame bestanddeel effectief wordt afgegeven aan de hoofdhuid, werd in verschillende landen tegelijk gelanceerd, waaronder drie van de grootste haarverzorgingsmarkten ter wereld – China, Rusland en Brazilië. Bovendien zijn we erin geslaagd product- en marketingmixen beter over werelddelen en culturen te verspreiden, waardoor in sommige gevallen nieuwe markten zijn gecreëerd. Zo hebben we met succes ons deodorantmerk voor mannen, *Axe*, in Japan gelanceerd. In slechts zes maanden groeide *Axe* daar uit tot marktleider.

#### Een slankere, sterkere onderneming

Gedurende het jaar hebben we aanzienlijke vooruitgang geboekt met het hervormen van de organisatie om tot een slankere, flexibelere bedrijfsstructuur te komen. Ons 'One Unilever'-bedrijfsmodel wordt doorgevoerd in alle belangrijke landen. We gaan nu een volgende fase in met de vorming van nieuwe meerlandenorganisaties, clusters van aangrenzende landen met één centrale managementstructuur, waarbij we onze regionale schaalgroottes optimaal benutten door middel van gemeenschappelijke diensten voor disciplines als Human Resources, IT en Finance. Deze veranderingen maken alle deel uit van ons versnelde herstructureringsprogramma dat we vorig jaar zomer hebben aangekondigd. We hebben onze portfolio verder vormgegeven door desinvesteringen en acquisities, waaronder de aangekondigde verkoop van Boursin en Lawry's, merken die Unilever een beperkt groeipotentieel boden. We hebben ook overeenkomsten aangekondigd voor de acquisitie van *Buavita*, een merk voor vitaliteitsdrankjes in Indonesië, en – recentelijk – voor de overname van Inmarko, het toonaangevende ijsbedrijf in Rusland. Met deze transacties versnellen we de uitvoering van onze strategie om leidende posities op te bouwen in snelgroeiende markten.

Dit is de juiste strategie voor Unilever. Maar, zoals bij elke strategie, zij staat of valt met de uitvoering. Daarom gaan we ook door met het uitbouwen van onze krachten op cruciale gebieden als consumentenmarketing en relatiebeheer. Op beide terreinen kregen we erkenning voor onze voortgang. Op marketinggebied viel ons een aantal prijzen ten deel tijdens het International Advertising Festival in Cannes, waar Dove en *Axe* drie 'Grand Prix'-trofeeën in de wacht sleepten. Op het gebied van relatiebeheer werd Unilever voor het tweede jaar op rij uitgeroepen tot 'International Supplier of the Year' door supermarktketen Tesco.

Ook op het gebied van onderzoek en ontwikkeling (R&D) vergroten we onze inspanningen, omdat we ons realiseren dat technologie een cruciale rol kan spelen als het gaat om de kwaliteit van onze innovaties. Om het belang dat we hechten aan R&D te onderstrepen, hebben we in 2007 onze eerste Chief Technology Officer, Neal Matheson, benoemd. Neal geeft leiding aan de ontwikkeling van wetenschappelijk en technologisch potentieel van wereldklasse en streeft naar topprestaties in al onze activiteiten gericht op innovatie.

Sommige veranderingen vroegen om moeilijke beslissingen. In Europa leidt de herstructurering tot een aanzienlijk banenverlies. Maar hoe pijnlijk deze beslissingen ook waren, voor het welzijn van de onderneming op de lange termijn zijn het de juiste.

#### Unilever Executive

De Unilever Executive (UEX) is verantwoordelijk voor de resultaten van de Groep en wordt aangestuurd door de Group Chief Executive.

- 1 **Sandy Ogg**  
Chief Human Resources Officer
- 2 **Patrick Cescau**  
Group Chief Executive
- 3 **James Lawrence**  
Chief Financial Officer
- 4 **Ralph Kugler**  
President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging
- 5 **Harish Manwani**  
President Azië Afrika
- 6 **Kees van der Graaf**  
President Europa
- 7 **Vindi Banga**  
President Voedingsmiddelen
- 8 **Michael Polk**  
President Noord- en Zuid-Amerika



1

2

3

4

5

6

7

8

## Transformatie versnellen

Ons 'One Unilever'-programma is al bezig onze organisatie te stroomlijnen door de vorming van één werkmatschappij per land en uitbesteding van delen van onze ondersteunende afdelingen voor IT, Human Resources en Finance. In 2007 hebben we plannen aangekondigd ons veranderprogramma verder te versnellen door meer meerlandenorganisaties (MCO's) te vormen – clusters van landen met één gecentraliseerd bestuur en gemeenschappelijke ondersteunende afdelingen. MCO's verminderen doublures en maken middelen vrij voor meer concentratie op klanten en consumenten. In alle regio's werd gedurende het jaar de vorming van MCO's aangekondigd of werd doorgeslagen met de implementatie ervan. De nieuw aangekondigde MCO's zijn onder andere de Benelux, Duitsland/Oostenrijk/Zwitserland, het Verenigd Koninkrijk/Ierland, en Centraal-Afrika.

### Duurzaamheid blijft centraal binnen Unilever

We zijn ervan overtuigd dat Unilever alleen kan blijven groeien als we op duurzame wijze ondernemen. Het mee laten wegen van maatschappelijke, economische en milieu-aspecten is dan ook verankerd in veel van onze merkstrategieën. Een goed voorbeeld hiervan is de beslissing om al onze thee te betrekken uit duurzame, ethisch verantwoorde bronnen. Ter ondersteuning van deze belangrijke verandering hebben we de Rainforest Alliance gevraagd onze theeleveranciers met onmiddellijke ingang te toetsen. We streven naar certificering rond 2010 van alle theezakjes van *Lipton Yellow Label* en *PG Tips* die in West-Europa worden verkocht en rond 2015 van alle *Lipton*-theezakjes wereldwijd. Daarnaast hebben we onszelf het ambitieuze doel gesteld onze CO<sub>2</sub>-uitstoot uit energiebronnen die voor de productie worden gebruikt met nog eens 25% te reduceren rond 2012. En we hebben onze samenwerkingsverbanden met belangrijke retailklanten verder uitgebouwd, waarbij we onze expertise op het gebied van duurzaamheid delen om hen te ondersteunen bij het bereiken van hun doelen. Daarvoor heeft Wal-Mart ons uitgeroepen tot '2007 Supplier of the Year for Sustainable Engagement'.

### Het jaar dat voor ons ligt

Ondanks enige economische onzekerheid en de stijging van veel grondstofkosten, zijn we vol vertrouwen dat Unilever consistent, winstgevend en concurrerend kan groeien in 2008. De veranderingen die we in recente jaren hebben doorgevoerd, hebben Unilever veerkrachtiger gemaakt en beter toegerust dan ooit om uitdagingen aan te gaan en kansen te benutten. We hebben een meer flexibele, dynamische structuur, een steeds sterkere merkenportfolio, een ongeëvenaarde aanwezigheid in opkomende landen en – in 2008 – weer een verrassend programma van innovaties en productlanceringen. Bovendien zijn we actief in sectoren die minder gevoelig zijn dan andere voor de effecten van een economische neergang: mensen zullen altijd moeten eten, wassen en hun huizen schoonmaken.

Om al deze redenen blijven we optimistisch over het komende jaar en vol vertrouwen dat we verdere voortgang zullen boeken op weg naar onze financiële doelstellingen voor de langere termijn.

Meer persoonlijk gesproken, wil ik twee leden van de Unilever Executive bedanken die ons in 2008 gaan verlaten: Kees van der Graaf en Ralph Kugler. Gedurende vele jaren waren zij gewaardeerde collega's en ik wil hierbij mijn dank uitspreken voor hun bijdrage. Mijn dank gaat overigens uit naar mijn hele Executive team, dat dit jaar werd versterkt met twee waardevolle nieuwe leden, Mike Polk en Jim Lawrence, de laatste als onze nieuwe Chief Financial Officer, die van buiten de onderneming kwam. Ook wil ik mijn collega's in de raden van bestuur, onder aanvoering van onze nieuwe Voorzitter Michael Treschow, bedanken en in het bijzonder al onze medewerkers in de hele wereld voor hun onmisbare bijdrage aan de geboekte vooruitgang in 2007.

Samen, als 'One Unilever', kunnen we in 2008 dit succes voortzetten, daarvan ben ik overtuigd.

Overzicht wereldwijd

# Merken wereldwijd laten groeien

Consumenten kiezen 160 miljoen keer per dag voor onze producten. Verkrijgbaar in meer dan 150 landen wereldwijd, voorzien ze in de dagelijkse behoefte aan voeding, hygiëne en persoonlijke verzorging.





Onze merken zijn vertrouwde namen in veel landen overal ter wereld.

Wij maken producten die inspelen op de verschillende voorkeuren van mensen, gebaseerd op onze diepgaande kennis van hun uiteenlopende gewoonten en leefstijlen.

### Voeding en voedingswaarde

We willen voedingsmiddelen maken die heerlijk smaken en die goed voor je zijn, en op die manier willen we 's werelds leidende voedingsmiddelenbedrijf worden.

Om dit te bereiken, zijn we bezig systematisch het voedingswaardeprofiel van ons productassortiment te verbeteren met behulp van ons Nutrition Enhancement Programme. Eind 2007 hadden we de samenstelling van al onze producten doorgelicht – in totaal meer dan 22 000 recepturen – en nog eens 2 750 ton verzadigd vet, 170 ton zout en 5 000 ton suiker verwijderd. Dit komt boven op de aanzienlijke reductie die tot en met 2006 al was doorgevoerd.

Ook willen we dat consumenten een weloverwogen keuze kunnen maken wanneer ze onze producten kopen. Naast voedingsinformatie achter op de verpakking implementeren we het Choices-programma, met een logo (Ik Kies Bewust) op de verpakking van producten die voldoen aan internationaal aanvaarde voedingsrichtlijnen. In 2007 hebben we de wereldwijde verspreiding van dit programma voortgezet, samen met andere voedingsmiddelenbedrijven en onder auspiciën van de Choices International Foundation. Deze is opgericht in 2007 en wordt geadviseerd door een onafhankelijk wetenschappelijk comité. Het logo is nu te vinden op producten in meer dan 50 landen wereldwijd. Zie [www.choicesinternational.org](http://www.choicesinternational.org) voor meer informatie.



Bij het ontwikkelen van nieuwe producten concentreren we ons op drie gebieden met toegevoegde waarde voor de consument: functionele voedingsmiddelen, 'light'-varianten, en natuurlijke ingrediënten en echtheid. Zo hebben we in 2007 *Promise Activ SuperShots* ontwikkeld, een vitaliteitsshot waaraan natuurlijke plantensterolen zijn toegevoegd. Van deze ingrediënten is klinisch bewezen dat ze helpen cholesterol in het lichaam af te breken als onderdeel van een dieet met een laag gehalte aan verzadigd vet en cholesterol.

*Hellmann's Extra Light* bevat citrusvezel, wat zorgt voor een mayonaise met een heerlijke smaak en tegelijkertijd heel weinig vet. Omdat het zo weinig vet bevat, heeft dit product ook een hogere marge, vooral belangrijk in een tijd waarin de prijzen van eetbare oliën stijgen.

*Lipton Green Tea* in de Verenigde Staten, *Lipton Linea*-afslankthee in Europa en *Lipton Milk Tea* in Azië deden het allemaal goed door voort te bouwen op het imago van thee als gezonde drank. Een nieuwe lijn culinaire diepvriesmaaltijden van *Bertolli*, vol verse groenten en in een paar minuten klaar, was een groot succes bij Noord-Amerikaanse consumenten.

### Historisch initiatief tot duurzame thee

In 2007 zette Unilever een historische stap met het besluit al haar thee voortaan te betrekken uit duurzame, ethisch verantwoorde bronnen. Dit betekent een revolutie in de thee-industrie en een verbetering van de oogsten, inkomens en bestaansmiddelen van twee miljoen mensen in drie werelddelen. *Lipton*, het best verkochte theemerkt ter wereld en *PG Tips*, een van de leidende merken in het Verenigd Koninkrijk, waren de eerste merken met het Rainforest Alliance-logo. Hiermee tonen ze aan te voldoen aan de strikte duurzaamheidscriteria van deze onafhankelijke organisatie op gebieden als wildbescherming, waterbeheer en eerlijke behandeling van werknemers. De eerste gecertificeerde thee werd geleverd aan restaurants en cateringbedrijven in Europa. In 2015 zullen naar verwachting alle wereldwijd verkochte *Lipton*-theezakjes gecertificeerd zijn.

op het web

[www.unilever.com/lipton](http://www.unilever.com/lipton)

### Gezondheid, hygiëne en schoonheid

De behoefte schoon en gezond te zijn en er goed uit te zien, is universeel. Al sinds het eind van de 19e eeuw propageren onze producten voor huishoudelijke en persoonlijke verzorging gezondheid, hygiëne en schoonheid. Vandaag de dag spelen ze nog steeds een essentiële rol in miljoenen huishoudens overal ter wereld.

In 2007 hadden we in huishoudelijke reiniging een bijzonder succesvol jaar; merken als *Cif* en *Domestos* droegen bij aan een groei van 9%. En of het nu gaat om een eenvoudig stuk zeep of de meest technologisch geavanceerde vloeibare variant, ook onze wasmiddelenmerken groeien snel.

In huidverzorging stapelde *Pond's* succes op succes in Zuidoost-Azië, China en India, mede door de introductie van een nieuwe lijn tegen huidveroudering. *Vaseline* was ons snelst groeiende wereldwijde huidverzorgingsmerk met een groei van de onderliggende verkopen van meer dan 8%. Het assortiment *Vaseline Cocoa Butter* was de succesvolste lancering van dit merk in de Verenigde Staten in tien jaar. *Vaseline* kondigde ook de oprichting aan van het *Vaseline Skin Fund*, dat naar verwachting in 2008 start in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten en 1 miljoen mensen makkelijker toegang geeft tot informatie over het omgaan met huidklachten.

op het web

[www.unilever.com](http://www.unilever.com)

## Senior Executive Seminar

Het Senior Executive Seminar, ons baanbrekende leiderschapsprogramma, vond dit jaar plaats onder leiding van vooraanstaand bedrijfsacademicus C. K. Prahalad. Het evenement bracht 28 van onze belangrijkste leiders bijeen om belangrijke bedrijfskwesties onder de loep te nemen waarbij de blik vooral naar buiten werd gericht. Zij concentreerden zich op opkomende markten, waarbij ze meer dan 50 ondernemingen en 20 non-gouvernementele organisaties bezochten om inzicht te krijgen in mondiale trends en praktijkvoorbeelden om kansen te benutten aan de 'basis van de economische piramide'. De bevindingen van de groep zijn besproken met de Unilever Executive en de raad van bestuur en helpen ons onze benadering van deze markten verder vorm te geven.



## Overzicht wereldwijd vervolg

Onze deodorantmerken boekten eveneens goede vooruitgang in 2007; *Axe* en *Rexona* groeiden beide met dubbele cijfers. *Rexona* is 's werelds leidende deodorantmerk en *Axe* heeft een leidende positie bij de mannen (zie kader op pag. 21). Mondverzorging hervond de groei in Europa en zette z'n sterke prestatie voort in Indonesië, China en Afrika, mede door innovaties als een tandpasta met mondspoeling. In 2007 kondigden we de uitbreiding aan van ons samenwerkingsverband met de FDI World Dental Federation, waarin meer dan 1 miljoen tandartsen zijn vertegenwoordigd. We werken samen met de FDI aan voorlichtingsprogramma's ter bevordering van mondhygiëne.

### Wetenschap en technologie

We zijn trots op onze reputatie als wereldwijd toonaangevend bedrijf op het gebied van onderzoek en ontwikkeling (R&D). In 2007 behaalden we groei in al onze categorieën door zowel innovatie (nieuwe producten en mixen) als renovatie (het versterken van bestaande merken door nieuwe varianten, verpakking of reclame). We streven ernaar innovaties sneller op de markt te brengen dan ooit tevoren. Na de afronding van een grootschalige reorganisatie van onze activiteiten op het gebied van R&D hebben we deze samengebracht in mondiale en regionale centra om onze middelen optimaal te benutten en innovatiebolwerken te creëren. We werken ook in toenemende mate aan minder, maar grootschaliger projecten. We selecteren zorgvuldig die projecten die naar onze mening de meeste waarde aan het bedrijf toevoegen, hetzij qua productverkoop hetzij qua margeverbeteringen.

Een van de recente innovaties is *Amaze Brainfood* – een lijn voedzame snacks en dranken die speciaal zijn ontwikkeld ter ondersteuning van de geestelijke ontwikkeling van kinderen. De lancering in 2006 was het resultaat van een vierjarig R&D-project van € 40 miljoen. *Amaze* verkoopt goed in Turkije en wordt naar verwachting in 2008 in India op de markt gebracht.

Ook hebben we een baanbrekende technologie ontwikkeld voor het gebruik van 'Ice Structuring Proteins' (ISP) in ijs. Dit maakt een breed scala aan ijsinnovaties mogelijk, waaronder aanzienlijk gezondere varianten en ijs van een betere kwaliteit. IJs met ISP is verkrijgbaar in een aantal landen in de regio's Noord- en Zuid-Amerika en Azië Afrika. Voor Europa is goedkeuring gevraagd aan de regelgevende instanties op basis van de Verordening Nieuwe Voedingsmiddelen van de EU.

*Sunlight* heeft een nieuw handafwasmiddel dat langer actief blijft op de spons, omdat het bij contact met water verandert in gel. Door de supergeconcentreerde formule is minder water nodig bij de productie en minder verpakkingsmateriaal. Het product wordt in acht landen gelanceerd. In deodorants sloegen het milieuvriendelijke lichtgewicht design en de sneldroogformule van onze nieuwe deodorantroller, gelanceerd onder de merken *Rexona*, *Axe* en *Dove*, goed aan bij consumenten. Verder werd in 2007 in een aantal landen tegelijk *Clear*-antiroosshampoo geïntroduceerd, met een hoogwaardige antiroosttechnologie die ervoor zorgt dat het werkzame bestanddeel effectief wordt afgegeven aan de hoofdhuid (zie kader op pag.15). Deze shampoo heeft een basisformule waaraan ingrediënten worden toegevoegd die inspelen op de behoeften van verschillende types hoofdhuid en haar.

### Maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid

We streven ernaar ons bedrijf te besturen en te laten groeien op een verantwoorde en duurzame wijze. Door ons nieuwe 'Brand Imprint'-programma (dat de ecologische 'voetafdruk' van onze merken meet) kunnen merken maatschappelijke, economische en milieu-aspecten integreren in hun ontwikkelingsplannen. Een eerste voorbeeld van het potentieel van Brand Imprint is ons besluit al onze thee te betrekken van duurzame bronnen en samen te werken met de Rainforest Alliance om certificering te verkrijgen voor onze theeplantages (zie kader op pag. 13).

Door ons nieuwe 'Brand Imprint'-programma kunnen merken maatschappelijke, economische en milieu-aspecten integreren in hun ontwikkelingsplannen.

Ook ons ijsmerk *Ben & Jerry's* zette een belangrijke stap en kondigde plannen aan om in de vijf jaar tussen 2007 en 2012 € 2,4 miljoen te investeren in het beperken van zijn impact op klimaatverandering, met initiatieven die alle fases van het Europese productieproces omvatten.

In 2007 hebben we onze duurzaamheidsstrategieën onder de loep genomen voor landbouw (waar ongeveer twee derde van onze grondstoffen vandaan komt) en voor verpakkingen, waterverbruik en broeikasgassen. Veel van onze grote retailklanten richten zich op duurzaamheid. Door onze expertise op dit gebied te delen, kunnen we onze relatie met hen versterken en onze activiteiten verder uitbouwen.

Zo werden de gebruiks- en milieuvordelen van ons geconcentreerde wasmiddel *all Small & Mighty* aangeprezen door Wal-Mart, wat ervoor zorgde dat de omzet van dit merk in de Verenigde Staten in 2007 steeg tot \$ 140 miljoen. *Small & Mighty*, dat minder water, minder verpakkingsmateriaal en minder brandstof voor transport gebruikt, is nu ook in Europa gelanceerd, bijvoorbeeld onder merknamen als *Persil*, *Surf* en *Omo (Klein & Krachtig)*. Het succes van ons voortdurend samenwerkingsverband met Wal-Mart bracht 's werelds grootste winkelier ertoe ons uit te roepen tot '2007 Supplier of the Year for Sustainable Engagement'.

## Global Diversity Board

Diversiteit is voor onze leiders een topprioriteit. Vanuit deze visie is een Global Diversity Board opgericht die bestaat uit 15 leiders uit alle bedrijfsdisciplines en wordt voorgezeten door Group Chief Executive Patrick Cescau. Deze diversiteitsraad wil diversiteit binnen onze onderneming stimuleren en bewaakt de voortgang van verschillende initiatieven op dit gebied. Bovendien steunt de raad nieuwe werkwijzen gericht op bevordering van de persoonlijke vitaliteit van medewerkers.



## Merken met een missie

Onze merken hebben het vermogen het leven van mensen beter te maken.

De op één na grootste te voorkomen doodsoorzaak onder kinderen wereldwijd is diarree. Toch kan simpel handenwassen met zeep het aantal gevallen van diarree aanzienlijk omlaag brengen. In 2007 startten we, in samenwerking met UNICEF, een onderwijsprogramma voor schoolkinderen in Oeganda met de nadruk op het belang van handenwassen met zeep. Ons zeepmerk *Lifebuoy* ondersteunde de campagne. Daaraan gekoppeld, hielp de Unilever Marketing Academy bij de ontwikkeling van gezondheidsbevorderende campagnes in Kenia, Tanzania en Oeganda. *Lifebuoy* groeide in 2007 met 9%.

Gedurende 2007 heeft onze campagne Goodness of Margarine – over het goede van margarine – in Europa de boodschap verspreid dat margarine essentiële vetten en vitamines bevat die helpen het hart gezond te houden. De resultaten waren uitstekend en de campagne wordt in 2008 verbreed.

Ons Family Goodness-spreadsmerk (in Nederland *Blue Band*) zamelt geld in als onderdeel van ons driejarig samenwerkingsverband met het World Food Programme (WFP) om kinderen die in armoede leven een voedzame schoolmaaltijd te bieden. Ook delen we onze expertise op het gebied van voeding en hygiëne en helpen we het WFP een schoolvoorlichtingscampagne te ontwikkelen en de behoefte aan extra verrijkte voeding opnieuw te bezien.

Een grootschalige campagne – *Knorr Eet Kleur* – gericht op gezonde voeding, stimuleerde consumenten kleurrijke groenten te eten, geholpen door een lijn van nieuwe op kleur gerichte producten. De campagne is gebaseerd op het inzicht dat de felle kleuren van groenten wijzen op de aanwezigheid van verschillende goede antioxidanten.

## Clear verovert de wereld

Een van onze topprioriteiten in 2007 was de gelijktijdige lancering van *Clear*-antiroosshampoo in een aantal landen – China, Rusland, Brazilië (drie van de grootste haarverzorgingsmarkten ter wereld), de Filipijnen, Pakistan, Egypte en enkele Arabische landen. Het product is gebaseerd op een innovatieve formule met een hoogwaardige antiroostechnologie die ervoor zorgt dat het werkzame bestanddeel effectief wordt afgegeven aan de hoofdhuid. Het is ons eerste grote Aziatische haarverzorgingsmerk waarmee we zowel qua product als marketingaanpak wereldwijd gaan. Het succes van deze lancering bewijst de kracht van een gecentraliseerde, consistente wereldwijde benadering van verpakking, productsamenstelling en marketing. Overal waar *Clear*-shampoo op de markt is, wint het snel aan populariteit. Er zijn plannen de groei te consolideren en tegelijkertijd in 2008 door te gaan met de wereldwijde introductie.

### op het web

[www.unilever.pk/clear](http://www.unilever.pk/clear)

De Dove-campagne 'Tijd voor echte schoonheid' heeft grote stappen gezet in het realiseren van haar missie om het zelfvertrouwen van vrouwen te vergroten. Het Dove Self Esteem Fund streeft ernaar eind 2008 1 miljoen jonge meisjes te hebben bereikt in 20 landen, door samenwerking met organisaties als de Eating Disorders Association en Girl Scouts of America. De verkoop van Dove-producten neemt snel toe.

Onze 'Vuil is goed'-campagne, die internationaal wordt ingezet voor onze belangrijkste merken waaronder *Persil*, *Omo* en *Skip*, doet het ook goed. De campagne wijst erop dat kinderen leren en zich ontwikkelen door lekker actief bezig te zijn. Daarbij zorgt de innovatieve samenstelling van de producten ervoor dat ouders zich geen zorgen hoeven te maken hoe ze de kleding van hun kinderen schoon krijgen na het buitenspelen.

## Veiligheid voorop

Wij beschouwen veiligheid als een essentieel onderdeel van een succesvolle en duurzaam werkende onderneming en we nemen onze verantwoordelijkheid voor een veilige werkomgeving serieus. We streven voortdurend naar verbetering van de gezondheid, veiligheid en het welzijn van iedereen die voor of namens Unilever werkt tot een niveau dat vergelijkbaar is met dat van de beste ondernemingen in onze sector. Een belangrijke maatstaf voor onze voortgang op dit gebied is het ongevalfrequentiecijfer waarin alle bedrijfsongevallen worden meegenomen, behalve die waarbij alleen eenvoudige eerste hulp is vereist. In 2007 daalde dit cijfer tot 0,26 ongevallen per 100 000 gewerkte uren, ten opzichte van 0,46 in 2004.

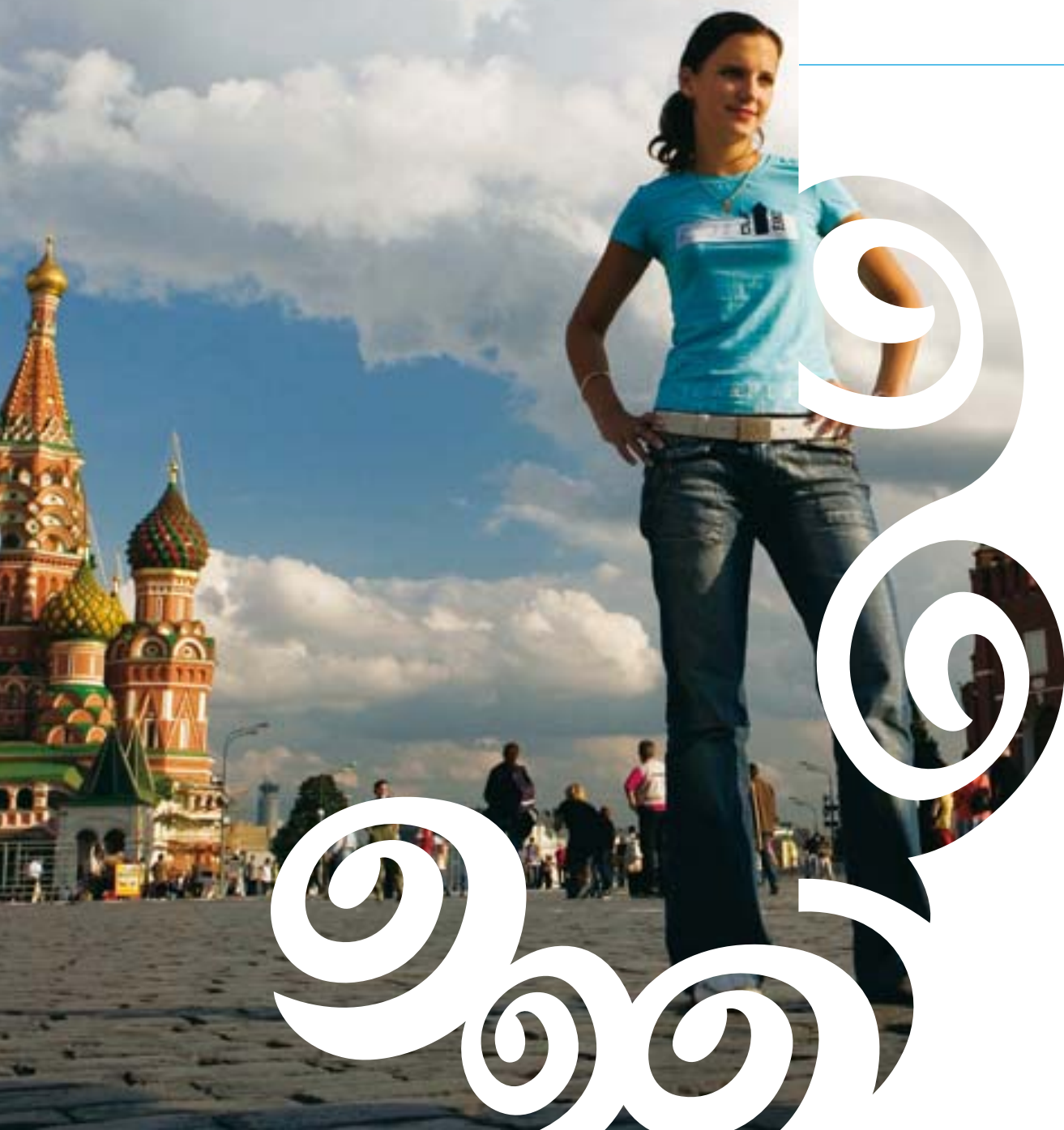
### op het web

[www.unilever.com](http://www.unilever.com)

Resultaten regionaal: Europa

# Nergens is het tempo van verandering hoger

Een voortdurende focus op betere uitvoering in de markt, vernieuwing van de kwaliteit en toegevoegde waarde van onze belangrijkste producten, en nieuwe innovaties.





## Groei

De regio heeft de stijgende lijn vastgehouden in 2007 met een groei van de onderliggende verkopen van 2,8% in het jaar. De verbetering werd gedreven door een voortdurende focus op betere uitvoering in de markt, vernieuwing van de kwaliteit en toegevoegde waarde van onze belangrijkste producten, en lancering van nieuwe innovaties. De consumentenvraag in onze categorieën was stabiel gedurende het jaar.

Over het geheel genomen, zagen we op vrijwel alle fronten een opgaande lijn. Rusland leverde een topprestatie, maar alle belangrijke landen groeiden gedurende het jaar, waaronder het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Italië en Nederland. In Frankrijk gingen de verkopen licht omhoog in een lastige markt.

## Winstgevendheid

De brutowinstmarge van 11,0% in het jaar weerspiegelt een hogere nettolast voor herstructurering, desinvesteringen en eenmalige posten ten opzichte van 2006. Vóór deze posten liet de brutowinstmarge een onderliggende verbetering zien van 0,9 procentpunt, vooral door lagere overheadkosten als gevolg van het 'One Unilever'-programma en lagere uitgaven voor reclame en promoties.

## Versnelde verandering

Er is aanzienlijke vooruitgang geboekt op het gebied van portfolio-ontwikkeling en herstructurering.

Begin 2008 hebben we de uitbreiding afgerond van het succesvolle internationale samenwerkingsverband van *Lipton*-ijsthee met PepsiCo en we zijn nu actief in alle landen van Europa. Daarnaast hebben we de verkoop van Boursin afgerond en de acquisitie aangekondigd van het toonaangevende Russische ijsbedrijf Inmarko.

We hebben vier nieuwe meerlandenorganisaties gevormd en we hebben de stroomlijning of sluiting van tien fabrieken

## Magnum verleidt Europese consumenten

*Magnum Temptation* biedt Europese consumenten de ultieme verleiding: ijs in een sensuele vorm, met vanille uit Madagaskar, karamelsaus en stukjes amandel, gehuld in een laag donkere Belgische chocolade. Het heeft de meeste extra's ooit in een *Magnum*, dankzij een nieuwe technologie waarbij twee in een mal gegoten helften rond het stokje worden geplaatst. *Magnum Temptation*, gelanceerd in Italië, Spanje, Zwitserland en Portugal, is de eerste van een lijn superpremium ijsjes die het merk over een langere periode gaat uitbrengen.



op het web

[www.unilever.com/heartbrand](http://www.unilever.com/heartbrand)

## Toiletbacteriën kunnen zich niet meer verstoppen

Met de lancering van het bleekmiddel *Domestos Zero Limescale* (*Glorix 100% Antikalk*) beschikt de Europese consument over een nieuw krachtig wapen in de strijd tegen kalkaanslag en bacteriën. Uit onderzoek bleek dat toiletten met kalkaanslag veel meer bacteriën bevatten dan toiletten zonder. Bacteriën verzamelen zich op en rond de kalkaanslag en kunnen dan moeilijker worden weggespoeld. Door de driemaal-dikker-formule hecht dit product beter aan de kalkaanslag, zelfs op verticale oppervlakken, en verwijdert deze vervolgens volledig.



op het web

[www.unilever.com/domestos](http://www.unilever.com/domestos)

aangekondigd. De implementatie van één gezamenlijk SAP-systeem in de hele regio gaat verder. Op dit moment is twee derde van de regio aangesloten en de volledige implementatie is naar verwachting eind 2008 grotendeels afgerond.

## Innovatie

Onze innovaties blijven vooral gericht op de kansen die vitaliteit ons biedt. In ijs hebben we *Frusi* geïntroduceerd, yoghurtijs met volkoren muesli en stukjes echt fruit, en *Solero* smoothies met een laag caloriegehalte. *Lipton Linea*-afslankthee werd gelanceerd in Frankrijk, Zwitserland en Portugal. De groei van *Hellmann's* kreeg een impuls door de nieuwe 'extra light' mayonaise met citrusvezel.

De nieuwe lijn producten van *Dove pro-age* doet het goed in Europa evenals elders, en de zelfbruinende bodylotions van *Dove Summer Glow* zijn nu in de meeste landen op de markt. *Clear*-antiroosshampoo is in Rusland gelanceerd en goed ontvangen door de consument. De geconcentreerde vloeibare wasmiddelen *Small & Mighty* (*Klein & Krachtig*) werden geïntroduceerd in zeven Europese landen.

## Kerncijfers – Europa

tegen actuele wisselkoersen

€ miljoen	2007	2006	Verandering
Omzet	15 205	15 000	1,4%
Bedrijfswinst	1 678	1 903	(11,9)%
Brutowinstmarge	11,0%	12,7%	

£ miljoen	2007	2006	Verandering
Omzet	10 373	10 227	1,4%
Bedrijfswinst	1 145	1 298	(11,8)%

\$ miljoen	2007	2006	Verandering
Omzet	20 740	18 810	10,3%
Bedrijfswinst	2 289	2 387	(4,1)%

tegen constante 2006-koersen

	Verandering
Omzet	1,3%
Onderliggende verkopen	2,8%
Bedrijfswinst	(11,7)%

## Mensen ontwikkelen op innovatieve manieren

We willen onze mensen stimulerende manieren bieden om hun kennis en ervaring uit te breiden en tegelijkertijd iets terug te doen voor de gemeenschap. Salvatore Lucia, een Supply Chain Manager uit Italië, is een van de Unilever-specialisten die is gedetacheerd bij het World Food Programme (WFP) als onderdeel van zijn professionele ontwikkeling. Hij helpt het WFP in Ghana bij de uitvoering van het voedselprogramma voor scholen. Daarbij doet hij veel waardevolle vaardigheden op waarvan de onderneming later weer kan profiteren.

op het web

[www.unilever.com](http://www.unilever.com)

Resultaten regionaal: Noord- en Zuid-Amerika

# Solide prestatie in een lastige markt

'One Unilever' vereenvoudigt bedrijfsactiviteiten. In 2007 gingen Argentinië, Mexico en Brazilië elk over naar één hoofdkantoor; de Verenigde Staten volgt in 2008.





## Groei

De onderliggende verkopen stegen met 4,1% in het jaar, met een toenemende bijdrage uit prijsverhogingen die steeg met 2,6% in het jaar. In de Verenigde Staten heeft de consumentenvraag in zijn totaliteit goed standgehouden in onze categorieën. De marktgroei in huishoudelijke en persoonlijke verzorging vertraagde enigszins in de tweede helft van het jaar, maar dit werd gecompenseerd door een robuuste vraag in voedingsmiddelen. Onze eigen verkopen in de Verenigde Staten lieten een solide groei zien en stegen met 3,2% in het jaar, ondanks gedaalde ijsverkopen. Ons bedrijf in Mexico ging goed vooruit in de tweede helft van het jaar en Brazilië liet in het vierde kwartaal een verbeterde prestatie zien. Argentinië, Andina en Centraal-Amerika presteerden het hele jaar goed.

## Winstgevendheid

De brutowinstmarge van 14,7% in het jaar was 1,1 procentpunt lager dan het voorgaande jaar. Vóór het effect van herstructurering, desinvesteringen en eenmalige posten was de marge 0,4 procentpunt lager dan vorig jaar. Dit werd veroorzaakt door een stijging van de uitgaven voor reclame en promoties en het effect van aanzienlijke kostenstijgingen die nog niet volledig zijn gecompenseerd door prijsverhogingen en besparingsprogramma's.

## Versnelde verandering

Het 'One Unilever'-programma vereenvoudigt onze bedrijfsactiviteiten in de hele regio. Argentinië, Mexico en Brazilië gingen in 2007 elk over naar één hoofdkantoor en de Verenigde Staten volgt begin 2008. In een aantal landen zijn we bezig met de integratie van onze verkoopafdelingen. In de Verenigde Staten is één gezamenlijk SAP-systeem geïmplementeerd; dit was al gebeurd in Latijns-Amerika. We zijn in Brazilië een joint venture gestart met Perdigão voor de verkoop van *Becel*, onze

## Mayonaise zonder schuldgevoel

Mayonaiseliefhebbers in Latijns-Amerika hebben enthousiast gereageerd op een campagne die de gezondheidsvoordelen belicht van *Hellmann's Light*, een variant van wereldwijd marktleider *Hellmann's*. De campagne, die in Argentinië, Chili en Brazilië werd uitgezonden, maakte consumenten bewust van het feit dat drie eetlepels *Hellmann's Light*-mayonaise evenveel calorieën bevatten als één eetlepel olijfolie. De groei van de onderliggende verkopen in 2007 was uitstekend, vooral in Argentinië en Brazilië.

op het web

[www.unilever.com/hellmanns](http://www.unilever.com/hellmanns)



## Dove pro-age flirt met mooie vijftigplussers

De pas gelanceerde *Dove pro-age*-lijn sloeg goed aan bij vrouwen van vijftig jaar en ouder in Noord-Amerika en Europa. In de multimediacampagne, geschoten door topfotografe Annie Leibovitz, stonden vrouwen van middelbare leeftijd centraal met een natuurlijke uitstraling, mooi – en volledig naakt. De *pro-age*-producten beloven geen onrealistische anti-ouderingseffecten, maar komen in plaats daarvan tegemoet aan de specifieke haar- en huidverzorgingsbehoeften van oudere consumenten.

op het web

[www.unilever.com/dove](http://www.unilever.com/dove)

margarine 'voor een gezond hart' en we hebben onze lokale Braziliaanse margarine-merken afgestoten. We hebben tevens aangekondigd dat we overeenstemming hebben bereikt over de verkoop van Lawry's kruidenmixen en we zijn bezig met de verkoop van onze Noord-Amerikaanse wasmiddelenactiviteiten.

## Innovatie

Nieuwe varianten van *Knorr*-bouillons en -soepen in Latijns-Amerika hebben geholpen het vitaliteitskarakter van het merk verder uit te bouwen. In de Verenigde Staten en Latijns-Amerika vestigt de 'real'-campagne van *Hellmann's* de aandacht op de simpele ingrediënten die van nature veel Omega 3 bevatten. In de Verenigde Staten introduceerden we *Promise Activ SuperShots*, een vitaliteitshot waaraan natuurlijke plantensterolen zijn toegevoegd. Van deze ingrediënten is klinisch bewezen dat ze helpen cholesterol in het lichaam af te breken als onderdeel van een dieet met een laag gehalte aan verzadigd vet en cholesterol.

## Kerncijfers – Noord- en Zuid-Amerika

tegen actuele wisselkoersen

€ miljoen	2007	2006	Verandering
Omzet	13 442	13 779	(2,4)%
Bedrijfswinst	1 971	2 178	(9,5)%
Brutowinstmarge	14,7%	15,8%	

£ miljoen	2007	2006	Verandering
Omzet	9 170	9 395	(2,4)%
Bedrijfswinst	1 344	1 484	(9,4)%

\$ miljoen	2007	2006	Verandering
Omzet	18 334	17 279	6,1%
Bedrijfswinst	2 689	2 731	(1,5)%

tegen constante 2006-koersen

	Verandering
Omzet	3,5%
Onderliggende verkopen	4,1%
Bedrijfswinst	(3,4)%

Innovaties in persoonlijke verzorging weerspiegelden de meer mondiale aanpak. *Clear*-antiroosshampoo werd met succes in Brazilië geïntroduceerd, terwijl het *Dove pro-age*-assortiment van huidverzorging, deodorants en shampoos in de Verenigde Staten op hetzelfde moment werd gelanceerd als in Europa. In wasmiddelen breidde het 'Vuil is goed'-platform zich verder uit in Latijns-Amerika, nu inclusief een variant met ingebouwde wasverzachter.

op het web

[www.unilever.com](http://www.unilever.com)

## Nieuwe werkwijzen

We zijn voortdurend op zoek naar nieuwe werkwijzen die ervoor zorgen dat we als bedrijf effectiever zijn, die de balans werk-privé verbeteren en waar het milieu van profiteert. Zo hebben we vier 'Telepresence'-videoconferentielocaties opgezet: in Englewood Cliffs (VS), Rotterdam, Londen en Singapore. Telepresence maakt gebruik van videoschermen met hoge resolutie waarbij deelnemers op ware grootte rond één 'virtuele' tafel worden afgebeeld, om een persoonlijke bijeenkomst zo dicht mogelijk te benaderen. Het is tevens de eerste technologie in haar soort die is gecertificeerd door The CarbonNeutral Company. In 2008 worden nog eens acht vergaderruimtes aan het netwerk toegevoegd.

Resultaten regionaal: Azië Afrika

# Sterke groei in alle belangrijke markten

De kracht van onze merken, innovatie en uitvoering inzetten in enkele van de snelst groeiende consumentenmarkten ter wereld.





## Groei

De sterke onderliggende groei van 11,1% in het jaar weerspiegelt zowel de dynamiek van deze markten als de hoge prioriteit die wij geven aan het verder uitbouwen van onze activiteiten in deze regio. Het laat een gezonde balans zien tussen volume en prijs, die respectievelijk met meer dan 7% en meer dan 3% stegen.

De groei was consistent gedurende het jaar en breed gedragen in categorieën en landen, inclusief gevestigde markten als India, Indonesië, de Filipijnen, Zuid-Afrika en Turkije, die alle met dubbele cijfers groeiden. De groei omvatte ook belangrijke productgroepen als wasmiddelen en persoonlijke reiniging, en opkomende productgroepen als ijs en deodorants. China is nog steeds een belangrijke prioriteit en groeide sterk voor het derde achtereenvolgende jaar.

We hebben de groei een impuls gegeven in alle inkomenscategorieën, van betaalbare kleinverpakkingen tot posities in de premium-segmenten. Dit hebben we ondersteund met nieuwe merken en producten die optimaal gebruikmaken van onze mondiale platforms en uitstekende uitvoering in de markt.

## Winstgevendheid

De brutowinstmarge van 13,8% was 1,6 procentpunt hoger dan vorig jaar. Hierin was tevens de boekhoudkundige winst begrepen van € 214 miljoen uit de reorganisatie van onze belangen in Zuid-Afrika. Vóór de effecten van deze transactie, desinvesteringen en herstructureringslasten liet de brutowinstmarge een onderliggende stijging zien van 0,2 procentpunt. Deze verbetering werd vooral veroorzaakt door volumegroei, prijsverhogingen en besparingsprogramma's die hogere inkoopkosten en gestegen uitgaven voor reclame en promoties ruimschoots compenseerden.

## Versnelde verandering

In Indonesië kondigden we de aankoop van het merk *Buavita* aan, vitaliteitsdrankjes

## Soep zorgt voor beroering in China

In Chinese huishoudens staat soep bij veel mensen dagelijks op tafel. *Knorr Bouillon Gel*, in China gelanceerd als *Knorr Dense Soup Treasure*, inspireerde consumenten die een soep willen met het voedzame karakter van zelfgemaakte soep zonder alle moeite die daarbij hoort. De gel, gemaakt van hoogwaardige verse ingrediënten, verandert in een stevige soep zodra deze door kokend water wordt geroerd. Daarna kan de consument naar eigen believen verse groenten toevoegen.

op het web

[www.unilever.com/knorr](http://www.unilever.com/knorr)



## Axe/Lynx scoort in Japan

*Axe/Lynx*, 's werelds tweede deodorantmerk, maakte een triomfantelijke entree in de Japanse markt en werd al snel de best-verkochte mannendeodorant in het land. De lancering volgde op een uitgebreid onderzoek onder jonge Japanse mannen. Daarbij werden het gedrag bij afspraakjes, deodorantgebruik en koopgewoonten onderzocht. Het hele merk-assortiment werd in 2007 ingrijpend aangepast om zeker te stellen dat verpakking en samenstelling wereldwijd consistent zijn.

op het web

[www.unilever.com/axe](http://www.unilever.com/axe)

op basis van fruit. Deze werd begin januari 2008 afgerond. Als onderdeel van het 'One Unilever'-programma maken we nu in vier landen gebruik van één gezamenlijk SAP-systeem als basis voor een gemeenschappelijk regionaal platform. Daarnaast vergemakkelijkt de hervorming van onze belangen in Zuid-Afrika en Israël het doorvoeren van de nieuwe organisatie.

## Innovatie

Onze nieuwe, meer mondiale aanpak van innovaties kwam in het programma van 2007 duidelijk tot uitdrukking. *Clear*-antiroosshampoo werd geïntroduceerd in China, een aantal Arabische landen, Egypte, Pakistan en de Filipijnen. In Japan lanceerden we *Axe* en de huidverzorgingsproducten van *Dove pro-age*. Een verbeterd assortiment doucheproducten van *Dove* werd ook in Noordoost-Azië op de markt gebracht, terwijl *Lifebuoy*-zeep in Zuid-Afrika werd geïntroduceerd en er in India een nieuwe variant op de markt werd gebracht. In wasmiddelen werd de nieuwe 'Vuil is goed'-campagne gelanceerd in Thailand, met daarbij nieuwe producten, verpakking en communicatie.

## Kerncijfers – Azië Afrika

tegen actuele wisselkoersen

€ miljoen	2007	2006	Verandering
Omzet	11 540	10 863	6,2%
Bedrijfswinst	1 596	1 327	20,2%
Brutowinstmarge	13,8%	12,2%	

£ miljoen	2007	2006	Verandering
Omzet	7 873	7 406	6,3%
Bedrijfswinst	1 089	905	20,3%

\$ miljoen	2007	2006	Verandering
Omzet	15 741	13 622	15,6%
Bedrijfswinst	2 177	1 665	30,8%

tegen constante 2006-koersen

	Verandering
Omzet	10,6%
Onderliggende verkopen	11,1%
Bedrijfswinst	27,6%

Het assortiment *Moo*-ijsjes werd in de hele regio gelanceerd. De kruidenmixen van *Knorr* werden vernieuwd met kwalitatief hoogwaardige ingrediënten zoals dat ook in Europa is gebeurd, en in China introduceerden we een nieuwe vorm van *Knorr*-bouillons voor de bereiding van stevige soepen. Tegelijkertijd zorgen nieuwe, beter betaalbare kuipjes en zakjes in verschillende landen voor nieuwe gebruikers van spreads.

op het web

[www.unilever.com](http://www.unilever.com)

## Standards of Leadership

Ons programma 'Standards of Leadership' omvat een reeks gedragsnormen die erop zijn gericht elke manager persoonlijke verantwoordelijkheid te laten nemen voor het realiseren van Unilevers plannen door topprestaties neer te zetten bij de implementatie van de strategie. In 2007 werden deze gedragsnormen wereldwijd geïntroduceerd en enthousiast ontvangen. Vooral in Azië was de introductie effectief: managers uit 15 landen woonden interactieve workshops bij. Individueel werden persoonlijke toezeggingen gedaan dat de gedragsnormen zouden worden nageleefd en ingebed in het dagelijks werk.



## Raad van bestuur



### Voorzitter

#### 1. Michael Treschow<sup>1,2</sup>

Zweed. Leeftijd: 64. Voorzitter sinds mei 2007. Voorzitter Telefonaktiebolaget L M Ericsson. Non-Executive Director ABB Group. Lid raad van bestuur Knut and Alice Wallenberg Foundation. Voorzitter AB Electrolux 1997-2007 en Confederation of Swedish Enterprise 2004-2007.

### Vice-voorzitter

#### 2. The Lord Simon of Highbury CBE<sup>3,4,5</sup>

Brit. Leeftijd: 68. Benoemd in 2000. Non-Executive Director Suez Group. Director CEPS, België. Lid International Advisory Council, FITCH, Frankrijk. Lid International Advisory Board Dana Gas Corporation. 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

#### 3. Patrick Cescau

##### Group Chief Executive

Fransman. Leeftijd: 59. Group Chief Executive sinds april 2005. Indiensttreding 1973. Benoemd tot lid raden van bestuur 4 mei 1999. Eerdere functies o.a.: voorzitter Unilever PLC en vice-voorzitter Unilever N.V. 2004-2005; directeur Voedingsmiddelen 2001; financieel directeur 1999; controller en adjunct-financieel directeur 1998-1999; President Lipton USA 1997-1998; President en CEO Van den Bergh Foods USA 1995-1997; voorzitter Unilever Indonesië 1991-1995. Externe functies o.a.: Non-Executive Director Pearson plc.

#### 4. Kees van der Graaf

##### President Europa

Nederlander. Leeftijd: 57. President Europa sinds april 2005. Indiensttreding 1976. Benoemd tot lid raden van bestuur 12 mei 2004. Eerdere functies o.a.: directeur Voedingsmiddelen 2004; Business Group President IJs en diepvriesproducten 2001; Executive Vice-President Voedingsmiddelen en dranken Europa 1998; Senior Vice-President IJs wereldwijd 1995. Externe functies o.a.: lid bestuur ECR (Efficient Consumer Response), lid raad van commissarissen ANWB Club en ANWB B.V.

#### 5. Ralph Kugler<sup>6</sup>

##### President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging

Brit. Leeftijd: 52. President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging sinds april 2005. Indiensttreding 1979. Benoemd tot lid raden van bestuur 11 mei 2005. Eerdere functies o.a.: President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging Europa 2001; Business Group President Latijns-Amerika 1999; voorzitter Unilever Thai Holdings 1995; voorzitter Unilever Maleisië 1992. Externe functies o.a.: Non-Executive Director InterContinental Hotels Group PLC.

#### 6. James Lawrence\*

##### Chief Financial Officer

Amerikaan. Leeftijd: 55. Benoemd tot Chief Financial Officer 1 september 2007. Externe functies o.a.: Non-Executive Director British Airways Plc en Avnet, Inc. Eerdere functies o.a.: diverse topmanagementposities General Mills, Inc. 1998-2007, waaronder vice-voorzitter 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.



8

4



## Niet-uitvoerend bestuurders

### 7. Professor Genevieve Berger<sup>6</sup>

Française. Leeftijd: 53. Benoemd in 2007. Professor Medical University Teaching Hospital, Parijs. Lid Technical Committee, Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE). Voorzitter Advisory Board, Health van de Europese Commissie. Director Biotech and Agri-Food Department 1998-2000 evenals Director Technology 2000 van het Franse Ministerie voor Onderwijs. Director General, Centre National de la Recherche Scientifique, Frankrijk 2000-2003.

### 8. The Rt Hon The Lord Brittan of Spennithorne QC, DL<sup>7</sup>

Brit. Leeftijd: 68. Benoemd in 2000. Vice-voorzitter UBS Investment Bank en voorzitter UBS Limited. Director UBS Securities Company Limited. Lid International Advisory Committee Total. Lid van de Europese Commissie en vice-voorzitter 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.

### 9. Professor Wim Dik<sup>8</sup>

Nederlander. Leeftijd: 69. Benoemd in 2001. Professor aan de Technische Universiteit van Delft. Voorzitter raad van commissarissen Tele Atlas N.V., Zesko Holding B.V. en voorzitter adviesraad Spencer Stuart Nederland. Non-Executive Director Aviva plc, LogicaCMG 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.

### 10. Charles Golden<sup>8</sup>

Amerikaan. Leeftijd: 61. Benoemd in 2006. Executive Vice-President, Chief Financial Officer en Director Eli Lilly and Company 1996-2006. Non-Executive Director Clarian Health Partners, Hillenbrand Industries, Inc. en Eaton Corporation. Lid Finance Committee Indianapolis Museum of Art.

### 11. Byron Grote<sup>8</sup>

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

### 12. Narayana Murthy<sup>6</sup>

Indiër. Leeftijd: 61. Benoemd in 2007. Voorzitter Asia Business Council, Indian Institute of Information Technology en Infosys Technologies Limited. Director DBS Bank, DBS Group Holdings, Infosys Consulting Inc., Infosys Technologies (China) Company Limited, New Delhi Television Ltd.

### 13. Hixonia Nyasulu<sup>6</sup>

Zuid-Afrikaanse. Leeftijd: 53. Benoemd in 2007. Non-Executive Director Barloworld Ltd, JP Morgan SA, Sasol Ltd en Tongaat-Hulett Group Ltd. Lid Banking Enquiry Panel, South African Competition Commission.

### 14. Kees Storm<sup>9</sup>

Nederlander. Leeftijd: 65. Benoemd in 2006. Voorzitter raad van bestuur AEGON N.V. 1993-2002. Voorzitter raad van commissarissen KLM N.V. Lid raad van bestuur en voorzitter auditcommissie InBev S.A. Lid raad van bestuur en auditcommissie Baxter International Inc. Lid raad van commissarissen Pon Holdings B.V. Lid raad van commissarissen AEGON N.V.

### 15. Jeroen van der Veer<sup>1,2</sup>

Nederlander. Leeftijd: 60. Benoemd in 2002. Chief Executive Royal Dutch Shell plc. Voormalig lid raad van commissarissen De Nederlandsche Bank N.V. 2000-2004.

<sup>1</sup> Lid Benoemingscommissie

<sup>2</sup> Lid Remuneratiecommissie

<sup>3</sup> Voorzitter Benoemingscommissie

<sup>4</sup> Voorzitter Remuneratiecommissie

<sup>5</sup> Senior Independent Director

<sup>6</sup> Lid Corporate Responsibility & Reputation Commissie

<sup>7</sup> Voorzitter Corporate Responsibility & Reputation Commissie

<sup>8</sup> Lid Auditcommissie

<sup>9</sup> Voorzitter Auditcommissie

\* James Lawrence zal worden voorgedragen voor benoeming tot uitvoerend bestuurder in de jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders in 2008

## Verkorte Jaarrekening

Deze Verkorte Jaarrekening is een samenvatting van Unilevers jaarrekening, het Verslag van de raden van bestuur en het Verslag van de Remuneratiecommissie zoals weergegeven in het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2007.

Deze Verkorte Jaarrekening bevat niet voldoende informatie om een volledig inzicht te verkrijgen in de resultaten en de gang van zaken van Unilever en haar beleid en regelingen inzake de bezoldiging van bestuursleden, zoals dat wel gegeven wordt in het volledige Jaarverslag en Jaarrekening.

Het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2007, dat beschikbaar is in het Nederlands en het Engels, kan worden bekeken op of worden aangevraagd via [www.unilever.com/investorcentre](http://www.unilever.com/investorcentre). Daarnaast kunnen aandeelhouders verzoeken om toezending van het Jaarverslag en Jaarrekening. Zie ook pagina 36.

De externe accountants hebben goedkeurende accountantsverklaringen afgegeven bij de volledige jaarrekening en het te controleren deel van het Verslag van de Remuneratiecommissie. Op basis van de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk zijn de externe accountants verplicht te rapporteren indien er naar hun oordeel geen deugdelijke administratie is gevoerd of als zij niet alle informatie en toelichtingen hebben ontvangen die nodig zijn voor hun controle. Zij zijn ook verplicht te rapporteren als de informatie gegeven in het Verslag van de raden van bestuur niet verenigbaar is met de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening. Dergelijke uitspraken komen niet voor in de accountantsverklaringen over de volledige jaarrekening en het te controleren deel van het Verslag van de Remuneratiecommissie.

De hiernavolgende Verkorte Jaarrekening dient te worden gelezen in combinatie met de eerder in dit Jaaroverzicht opgenomen toelichting waarin melding wordt gemaakt, voor zover van toepassing, van belangrijke toekomstige ontwikkelingen of van gebeurtenissen na balansdatum.

### Rapporteringsvaluta en wisselkoersen

De bedragen in ponden sterling en US dollars in dit document zijn vermeld voor het gemak van de lezer en maken geen deel uit van de door de externe accountants gecontroleerde jaarrekening van de Unilever-groep. Deze bedragen zijn omgerekend vanuit euro's tegen de volgende wisselkoersen:

	Gemiddelde koersen in het jaar		Eindejaarskoersen	
	2007	2006	2007	2006
€ 1 = £	<b>0,6822</b>	0,6818	<b>0,7342</b>	0,6712
€ 1 = \$	<b>1,3640</b>	1,2540	<b>1,4710</b>	1,3170

De verkorte geconsolideerde balans is omgerekend tegen eindejaarskoersen; de verkorte geconsolideerde winst-en-verliesrekening en het verkorte geconsolideerde kasstroomoverzicht zijn omgerekend tegen gemiddelde koersen in het jaar.

### Samenvatting toegepaste grondslagen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU) en met Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in Nederland en de Companies Acts 1985 en 2006 in het Verenigd Koninkrijk. De jaarrekening is eveneens in

overeenstemming met IFRS zoals gepubliceerd door de International Accounting Standards Board.

De geconsolideerde jaarrekening is vastgesteld op basis van historische kostprijzen tenzij anders vermeld in de toelichting op het Jaarverslag en Jaarrekening onder Toegepaste grondslagen.

Op grond van operationele en contractuele afspraken tussen NV en PLC vormen zij voor consolidatiedoeleinden één groep. Daarom presenteren zowel NV als PLC de jaarrekening van de Unilever-groep als hun eigen geconsolideerde jaarrekening.

### Dividenden

De raden van bestuur hebben besloten de in de hiernavolgende tabellen vermelde slotdividenden op het gewone kapitaal over 2007 voor te stellen aan de jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders van PLC en NV op respectievelijk 14 en 15 mei 2008.

De hiernavolgende informatie omtrent het dividend, inclusief de vergelijkende cijfers voor 2006, is gebaseerd op de nominale waarde van de aandelen per 22 mei 2006. Op deze datum zijn de NV-aandelen gesplitst en de PLC-aandelen geconsolideerd, zoals goedgekeurd tijdens de jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders in 2006.

IFRS schrijft voor dat voorgestelde dividenden die pas na balansdatum worden goedgekeurd niet in de huidige jaarrekening worden verwerkt. Als gevolg hiervan zijn de slotdividenden over 2006 in de jaarrekening over 2007 verwerkt en zullen de voorgestelde slotdividenden over 2007, indien goedgekeurd in de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders, worden verwerkt in de jaarrekening over 2008.

De voorgestelde slotdividenden zullen worden betaald overeenkomstig het tijdschema op pagina 37.

NV	2007	2006
Per gewoon NV-aandeel van nominaal € 0,16		
Interim-dividend	<b>€ 0,25</b>	€ 0,23
Slotdividend	-	€ 0,47
Voorgesteld slotdividend	<b>€ 0,50</b>	-
	<b>€ 0,75</b>	€ 0,70
Enmalig dividend	-	€ 0,26
Totaal	<b>€ 0,75</b>	€ 0,96
PLC	2007	2006
Per gewoon PLC-aandeel van nominaal 3 1/3p		
Interim-dividend	<b>17,00p</b>	15,62p
Slotdividend	-	32,04p
Voorgesteld slotdividend	<b>34,11p</b>	-
	<b>51,11p</b>	47,66p
Enmalig dividend	-	17,66p
Totaal	<b>51,11p</b>	65,32p



## Dividenden voor aandeelhouders in de VS

	Per gewoon NV-aandeel van € 0,16		Per gewoon PLC-aandeel van 3/8p	
	2007	2006	2007	2006
Interim-dividend	\$ 0,3612	\$ 0,2934	\$ 0,3525	\$ 0,2983
Slotdividend	–	\$ 0,6363	–	\$ 0,6357
Voorgesteld slotdividend*	\$ 0,7311	–	\$ 0,6684	–
	\$ 1,0923	\$ 0,9297	\$ 1,0209	\$ 0,9340
Enmalig dividend	–	\$ 0,3316	–	\$ 0,3372
Totaal	\$ 1,0923	\$ 1,2613	\$ 1,0209	\$ 1,2712

\*Voorgestelde slotdividenden zijn omgerekend in US dollars tegen de wisselkoers op 6 februari 2008 (€ 1 = \$ 1,4621, £ 1 = \$ 1,9595). Deze dividenden zullen worden uitbetaald tegen de wisselkoersen geldend op 14 mei 2008 voor PLC en 15 mei 2008 voor NV.

### Unilever-website

Het beheer en de integriteit van de Unilever-website vallen onder de verantwoordelijkheid van de leden van de raden van bestuur. In de werkzaamheden van de accountants zijn deze aspecten niet opgenomen en dienovereenkomstig accepteren de accountants geen verantwoordelijkheid voor wijzigingen in de jaarrekeningen nadat deze op de website zijn gepubliceerd.

De wetgeving in Nederland en het Verenigd Koninkrijk met betrekking tot de opstelling en publicatie van jaarrekeningen kan afwijken van wetgeving in andere rechtsstelsels.

### Accountantsverklaring aan de aandeelhouders van Unilever N.V.

Wij hebben gecontroleerd of de Verkorte Jaarrekening in euro's van de Unilever-groep over 2007 zoals opgenomen op de pagina's 26 en 27 op een juiste wijze is ontleend aan de door ons gecontroleerde jaarrekening van de Unilever-groep over het jaar 2007. Bij die jaarrekening hebben wij op 10 maart 2008 een goedkeurende accountantsverklaring verstrekt. De raden van bestuur zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de Verkorte Jaarrekening in overeenstemming met de grondslagen zoals gehanteerd in de jaarrekening van de Unilever-groep over 2007. Het is onze verantwoordelijkheid een accountantsverklaring inzake de Verkorte Jaarrekening te verstrekken.

### Werkzaamheden

Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht. Dienovereenkomstig dienen wij onze controle zodanig te plannen en uit te voeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de Verkorte Jaarrekening op juiste wijze is ontleend aan de jaarrekening. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### Oordeel

Naar ons oordeel is de Verkorte Jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten op juiste wijze ontleend aan de jaarrekening.

### Toelichting

Wij vestigen er de aandacht op dat voor het inzicht dat is vereist voor een verantwoorde oordeelsvorming omtrent de financiële positie en de resultaten van de Groep en voor een toereikend inzicht in de reikwijdte van onze controle de Verkorte Jaarrekening dient te worden gelezen in samenhang met de volledige jaarrekening waaraan deze is ontleend, alsmede met de door ons daarbij op 10 maart 2008 verstrekte goedkeurende accountantsverklaring. Deze toelichting doet geen afbreuk aan ons oordeel.

Rotterdam, Nederland, 10 maart 2008  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.  
Prof Dr J A van Manen RA

### Accountantsmededeling aan de aandeelhouders van Unilever PLC

Wij hebben de Verkorte Jaarrekening in euro's, omvattende de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van verwerkte resultaten, de geconsolideerde balans en het verkorte geconsolideerde kasstroomoverzicht en het verkorte Verslag van de Remuneratiecommissie in euro's, opgenomen op de pagina's 26 en 27 en 31 tot en met 35, onderzocht.

### Verantwoordelijkheden van de raden van bestuur en van de accountants

De raden van bestuur zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het Jaaroverzicht en de Verkorte Jaarrekening met inachtneming van de geldende wetgeving.

Het is onze verantwoordelijkheid aan u ons oordeel te rapporteren omtrent de consistentie tussen de Verkorte Jaarrekening zoals opgenomen in het Jaaroverzicht 2007 en de volledige jaarrekening, het Verslag van de raden van bestuur en het Verslag van de Remuneratiecommissie en of deze voldoet aan de relevante voorschriften van sectie 251 van de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk en de daaraan gerelateerde bepalingen.

We nemen ook kennis van de overige informatie in het Jaaroverzicht en beoordelen de gevolgen voor onze mededeling indien duidelijk sprake blijkt te zijn van kennelijke onjuistheden of materiële inconsistenties met de Verkorte Jaarrekening.

Deze mededeling, met inbegrip van het oordeel, is uitsluitend opgesteld ten behoeve van de aandeelhouders van Unilever PLC, zijnde een rechtspersoon in overeenstemming met sectie 251 van de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk, en voor geen enkel ander doel. Met het verstrekken van onze mededeling accepteren wij geen aansprakelijkheid voor enig ander doel of jegens een derde aan wie deze mededeling wordt getoond of die deze in handen krijgt, zonder onze voorafgaande expliciete en schriftelijke toestemming.

### Grondslag voor het oordeel

We hebben onze werkzaamheden uitgevoerd in overeenstemming met Bulletin 1999/6 'The auditors' statement on the Summary Financial Statement' zoals uitgegeven door de Auditing Practices Board in het Verenigd Koninkrijk. Onze accountantsverklaringen bij de volledige jaarrekening van de Unilever-groep zetten de grondslag voor onze verklaringen bij deze jaarrekening en het Verslag van de Remuneratiecommissie uiteen.

### Oordeel

Naar ons oordeel is de Verkorte Jaarrekening consistent met de volledige jaarrekening en het Verslag van de raden van bestuur, alsmede het Verslag van de Remuneratiecommissie van de Unilever-groep over het jaar geëindigd op 31 december 2007 en voldoet deze aan de van toepassing zijnde voorschriften van sectie 251 van de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk en de daaraan gerelateerde bepalingen.

PricewaterhouseCoopers LLP  
Chartered Accountants and Registered Auditors  
Londen, Verenigd Koninkrijk

10 maart 2008

## Verkorte Jaarrekening vervolg

### Verkorte geconsolideerde winst-en-verliesrekening over het jaar geëindigd op 31 december

	€ miljoen		£ miljoen		\$ miljoen	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
<b>Voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>						
<b>Omzet</b>	<b>40 187</b>	39 642	<b>27 416</b>	27 028	<b>54 815</b>	49 711
<b>Bedrijfswinst</b>	<b>5 245</b>	5 408	<b>3 578</b>	3 687	<b>7 155</b>	6 783
Na verwerking van (lasten)/baten inzake:						
Herstructurering	(875)	(704)	(597)	(480)	(1 194)	(883)
Desinvesteringen, duurzame waardeverminderingen en overige	306	196	209	134	416	246
Baten als gevolg van aanpassingen in ziektekostenregelingen in de Verenigde Staten en pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk	–	266	–	181	–	334
Nettofinancieringslasten	(252)	(721)	(171)	(491)	(345)	(904)
Financieringsbaten	147	128	100	87	201	160
Financieringslasten	(550)	(590)	(374)	(402)	(752)	(741)
Voorziening met betrekking tot preferente aandelen	(7)	(300)	(5)	(204)	(10)	(374)
Pensioenen en soortgelijke verplichtingen	158	41	108	28	216	51
Aandeel in nettowinst/(-verlies) van joint ventures	102	78	69	53	139	98
Aandeel in nettowinst/(-verlies) van geassocieerde maatschappijen	50	36	34	25	69	46
Overige inkomsten uit vaste activa	39	30	27	20	53	36
<b>Winst vóór belastingen</b>	<b>5 184</b>	4 831	<b>3 537</b>	3 294	<b>7 071</b>	6 059
Belastingen	(1 128)	(1 146)	(770)	(782)	(1 539)	(1 438)
<b>Nettowinst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>	<b>4 056</b>	3 685	<b>2 767</b>	2 512	<b>5 532</b>	4 621
Nettowinst uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	80	1 330	54	907	109	1 668
<b>Nettowinst</b>	<b>4 136</b>	5 015	<b>2 821</b>	3 419	<b>5 641</b>	6 289
Waarvan toekomend aan:						
Minderheidsaandeelhouders	248	270	169	185	338	339
Houders van gewoon aandelenkapitaal	3 888	4 745	2 652	3 234	5 303	5 950

### Samengevoegde winst per aandeel

<b>Uit voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>						
Basiswinst per aandeel	€ 1,32	€ 1,19	£ 0,90	£ 0,81	\$ 1,81	\$ 1,49
Verwaterde winst per aandeel	€ 1,28	€ 1,15	£ 0,87	£ 0,78	\$ 1,75	\$ 1,44
<b>Uit beëindigde bedrijfsactiviteiten</b>						
Basiswinst per aandeel	€ 0,03	€ 0,46	£ 0,02	£ 0,31	\$ 0,03	\$ 0,57
Verwaterde winst per aandeel	€ 0,03	€ 0,45	£ 0,02	£ 0,31	\$ 0,03	\$ 0,56
<b>Uit totale bedrijfsactiviteiten</b>						
Basiswinst per aandeel	€ 1,35	€ 1,65	£ 0,92	£ 1,12	\$ 1,84	\$ 2,06
Verwaterde winst per aandeel	€ 1,31	€ 1,60	£ 0,89	£ 1,09	\$ 1,78	\$ 2,00

### Verkort geconsolideerd overzicht van alle verwerkte resultaten over het jaar geëindigd op 31 december

	€ miljoen		£ miljoen		\$ miljoen	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Winsten/(verliezen) op reëlewaardeveranderingen na belastingen:						
Kasstroomafdekking	84	6	57	4	113	8
Voor verkoop beschikbare financiële activa	2	15	1	10	3	19
Actuariële winsten/(verliezen) op pensioenen na belastingen	542	853	369	582	739	1 070
Winsten/(verliezen) op wisselkoersen na belastingen	(413)	(335)	470	(379)	1 249	823
<b>Direct in het eigen vermogen verwerkte resultaten</b>	<b>215</b>	539	<b>897</b>	217	<b>2 104</b>	1 920
Nettowinst	4 136	5 015	2 821	3 419	5 641	6 289
<b>Totaal verwerkte resultaten</b>	<b>4 351</b>	5 554	<b>3 718</b>	3 636	<b>7 745</b>	8 209
Waarvan toekomend aan:						
Minderheidsaandeelhouders	237	242	184	161	379	346
Houders van gewoon aandelenkapitaal	4 114	5 312	3 534	3 475	7 366	7 863



## Verkorte geconsolideerde balans op 31 december

	€ miljoen		£ miljoen		\$ miljoen	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Goodwill	12 244	12 425	8 989	8 340	18 011	16 363
Immateriële vaste activa	4 511	4 781	3 312	3 209	6 636	6 296
Materiële vaste activa	6 284	6 276	4 614	4 213	9 244	8 266
Pensioenactiva voor fondsen met een overschot	2 008	1 697	1 474	1 139	2 953	2 235
Latente belastingvorderingen	1 003	1 266	736	849	1 475	1 667
Overige vaste activa	1 324	1 126	974	755	1 950	1 484
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>27 374</b>	<b>27 571</b>	<b>20 099</b>	<b>18 505</b>	<b>40 269</b>	<b>36 311</b>
Voorraden	3 894	3 796	2 859	2 549	5 728	5 001
Handels- en overige kortlopende vorderingen	4 194	4 254	3 079	2 854	6 170	5 601
Kortlopende belastingvorderingen	367	125	269	84	539	164
Geldmiddelen en kasequivalenten	1 098	1 039	806	697	1 615	1 368
Overige financiële activa	216	273	159	184	318	360
Activa aangehouden voor verkoop	159	14	117	9	234	17
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>9 928</b>	<b>9 501</b>	<b>7 289</b>	<b>6 377</b>	<b>14 604</b>	<b>12 511</b>
Financiële verplichtingen	(4 166)	(4 458)	(3 059)	(2 992)	(6 128)	(5 871)
Handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen	(8 017)	(7 838)	(5 886)	(5 261)	(11 793)	(10 323)
Kortlopende belastingverplichtingen	(395)	(579)	(289)	(388)	(580)	(761)
Voorzieningen	(968)	(1 009)	(711)	(677)	(1 425)	(1 329)
Verplichtingen verband houdend met activa aangehouden voor verkoop	(13)	–	(9)	–	(19)	–
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>	<b>(13 559)</b>	<b>(13 884)</b>	<b>(9 954)</b>	<b>(9 318)</b>	<b>(19 945)</b>	<b>(18 284)</b>
<b>Netto vlottende activa/(kortlopende verplichtingen)</b>	<b>(3 631)</b>	<b>(4 383)</b>	<b>(2 665)</b>	<b>(2 941)</b>	<b>(5 341)</b>	<b>(5 773)</b>
<b>Totaal activa na aftrek van kortlopende verplichtingen</b>	<b>23 743</b>	<b>23 188</b>	<b>17 434</b>	<b>15 564</b>	<b>34 928</b>	<b>30 538</b>
Financiële verplichtingen (meer dan één jaar)	5 483	4 377	4 026	2 938	8 066	5 765
Langlopende belastingverplichtingen	233	272	171	182	343	359
Pensioenen en soortgelijke verplichtingen						
Fondsen met een tekort	827	1 379	607	925	1 217	1 816
Regelingen niet ondergebracht bij fondsen	2 270	3 398	1 667	2 281	3 340	4 475
Voorzieningen	694	826	510	555	1 020	1 088
Latente belastingverplichtingen	1 213	1 003	891	673	1 785	1 321
Overige langlopende verplichtingen	204	261	150	176	300	343
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>	<b>10 924</b>	<b>11 516</b>	<b>8 022</b>	<b>7 730</b>	<b>16 071</b>	<b>15 167</b>
<b>Eigen vermogen aandeelhouders</b>	<b>12 387</b>	<b>11 230</b>	<b>9 095</b>	<b>7 537</b>	<b>18 221</b>	<b>14 789</b>
Minderheidsaandeelhouders	432	442	317	297	636	582
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>12 819</b>	<b>11 672</b>	<b>9 412</b>	<b>7 834</b>	<b>18 857</b>	<b>15 371</b>
<b>Totaal geïnvesteerd vermogen</b>	<b>23 743</b>	<b>23 188</b>	<b>17 434</b>	<b>15 564</b>	<b>34 928</b>	<b>30 538</b>

## Verkort geconsolideerd kasstroomoverzicht over het jaar geëindigd op 31 december

	€ miljoen		£ miljoen		\$ miljoen	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	5 188	5 574	3 540	3 801	7 076	6 990
Betaalde vennootschapsbelasting	(1 312)	(1 063)	(895)	(726)	(1 790)	(1 333)
<b>Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>3 876</b>	<b>4 511</b>	<b>2 645</b>	<b>3 075</b>	<b>5 286</b>	<b>5 657</b>
Ontvangen rente	146	125	100	86	200	157
Netto-investeringen	(983)	(934)	(671)	(637)	(1 341)	(1 171)
Acquisities en desinvesteringen	(50)	1 777	(34)	1 211	(68)	2 228
Overige investeringsactiviteiten	264	187	179	128	360	235
<b>Nettokasstroom uit/(gebruikt voor) investeringsactiviteiten</b>	<b>(623)</b>	<b>1 155</b>	<b>(426)</b>	<b>788</b>	<b>(849)</b>	<b>1 449</b>
Dividenden betaald op gewoon aandelenkapitaal	(2 182)	(2 602)	(1 489)	(1 774)	(2 976)	(3 264)
Betaalde rente en preferente dividenden	(552)	(605)	(377)	(412)	(753)	(758)
Mutaties in leningen en financiële-leaseovereenkomsten	1 338	(3 281)	913	(2 238)	1 824	(4 114)
Programma voor inkoop van eigen aandelen	(1 500)	–	(1 024)	–	(2 046)	–
Overige wijzigingen in ingekochte eigen aandelen	442	98	302	67	603	123
Overige financieringsactiviteiten	(555)	(182)	(378)	(124)	(758)	(228)
<b>Nettokasstroom uit/(gebruikt voor) financieringsactiviteiten</b>	<b>(3 009)</b>	<b>(6 572)</b>	<b>(2 053)</b>	<b>(4 481)</b>	<b>(4 106)</b>	<b>(8 241)</b>
<b>Nettostijging/(-daling) van geldmiddelen en kasequivalenten</b>	<b>244</b>	<b>(906)</b>	<b>166</b>	<b>(618)</b>	<b>331</b>	<b>(1 135)</b>
<b>Geldmiddelen en kasequivalenten aan het begin van het jaar</b>	<b>710</b>	<b>1 265</b>	<b>477</b>	<b>868</b>	<b>935</b>	<b>1 498</b>
Effect van wisselkoersveranderingen	(53)	351	18	227	58	572
<b>Geldmiddelen en kasequivalenten aan het eind van het jaar</b>	<b>901</b>	<b>710</b>	<b>661</b>	<b>477</b>	<b>1 324</b>	<b>935</b>

## Corporate governance

Unilever houdt haar corporate governance regelmatig tegen het licht en streeft ernaar zo veel mogelijk te voldoen aan het hoogste niveau van de voor ons toepasselijke codes en passend te reageren op ontwikkelingen.

### De Unilever-groep

Unilever N.V. (NV) en Unilever PLC (PLC) zijn de twee moedermaatschappijen van de Unilever-groep. Zij zijn afzonderlijke rechtspersonen en hebben met de aandelen van NV en PLC, die niet onderling uitwisselbaar zijn, afzonderlijke noteringen op verschillende effectenbeurzen. Samen met hun groepsmaatschappijen treden zij evenwel in feite op als één onderneming. Voor consolidatiedoeleinden vormen zij één groep.

Om eenheid van bestuur en management te waarborgen, hebben NV en PLC dezelfde bestuurders en zijn zij verbonden door een aantal samenwerkingsovereenkomsten. Eén daarvan is de egalisatieovereenkomst die de wederzijdse rechten van beide groepen aandeelhouders regelt, waaronder een formule op basis waarvan dividend wordt uitbetaald. Deze voorzieningen zorgen ervoor dat alle aandeelhouders, hetzij van NV, hetzij van PLC, delen in het resultaat van de gehele Unilever-groep.

Meer informatie over deze overeenkomsten is opgenomen in het Jaarverslag en Jaarrekening 2007 en is ook beschikbaar op [www.unilever.com/investorcentre/corpgovernance](http://www.unilever.com/investorcentre/corpgovernance).

NV en PLC zijn houdster- en dienstverlenende maatschappijen. Unilevers operationele activiteiten worden verricht door haar dochtermaatschappijen die over de hele wereld zijn gevestigd. Aandelen in groepsmaatschappijen worden uiteindelijk gehouden door NV of PLC of gezamenlijk, in wisselende verhoudingen, door beide maatschappijen.

Unilever heeft haar activiteiten onderverdeeld in drie regio's: Noord- en Zuid-Amerika, Azië Afrika en Europa. Zij zijn elk verantwoordelijk voor het realiseren van omzet en winst, het in de markt zetten in hun regio van een beproefde mix van sterke merken en een focus op het uitbouwen van de relaties met klanten. De regio's worden aangevuld door twee categorieteams, Voedingsmiddelen en Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging. Deze zijn verantwoordelijk voor de totale merkontwikkeling, inclusief innovatie, merkpositionering en -communicatie en voor de strategie van de productcategorieën. In 2008 zullen deze teams worden samengevoegd onder een eenhoofdige leiding.

### Beleidslijnen van Unilever

De implementatie en naleving van onze governancestructuur wordt bevorderd door een zakelijk georiënteerd beleidskader. Unilever heeft beleidslijnen uitgezet die overal binnen de onderneming worden toegepast. Die toepassing is verplicht en de beleidslijnen zijn erop gericht consistentie te garanderen op belangrijke gebieden binnen onze wereldwijde activiteiten. Ze hebben betrekking op operationele en functionele aangelegenheden en bepalen hoe we onze onderneming aansturen om toepasselijke wet- en regelgeving na te leven.

Unilever hanteert onder meer de volgende beleidslijnen: de Gedragscode, de Code of Ethics (ethische gedragscode) voor hogere financiële functionarissen, de Compliance Manual for Listing Rules and Disclosure and Transparency Rules (waaronder de Unilever Share Dealing Code), de Risk Management Policy (richtlijnen voor risicobeheersing), de Corporate Pensions Policy (pensioenrichtlijnen) en de Accounting and Reporting Policy (richtlijnen voor waarderingsgrondslagen).

In de Gedragscode zijn Unilevers normen en waarden vastgelegd waaraan al onze medewerkers zich moeten houden. Onze Code of Ethics is van toepassing op de hoger leidinggevenden en financiële functionarissen. In deze Code zijn de normen vervat die zijn voorgeschreven door de Securities and Exchange Commission (SEC) in de Verenigde Staten. De Gedragscode-hotline biedt medewerkers de mogelijkheid anoniem hun bezorgdheid uit te spreken over kwesties op het gebied van financiële rapportage en administratieve aangelegenheden en behandelt alle vermeende overtredingen van de Gedragscode. De Gedragscode, de Code of Ethics en de Share Dealing Code zijn te vinden op onze website [www.unilever.com/investorcentre/corpgovernance](http://www.unilever.com/investorcentre/corpgovernance).

Via haar Business Partner Code wil Unilever haar normen en waarden delen met haar leveranciers en met bedrijven die op contractbasis voor haar werken. Deze Code is gebaseerd op Unilevers Gedragscode en omvat gedragsregels met betrekking tot tien belangrijke onderwerpen op het gebied van zakelijke integriteit, arbeidsomstandigheden, veiligheid van de consument, en milieu.

### Ontwikkelingen op het gebied van corporate governance

Unilever houdt haar corporate governance regelmatig tegen het licht. NV en PLC zijn onderworpen aan verschillende vereisten op het gebied van corporate governance en best-practicecodes, waarvan die in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten de belangrijkste zijn. Unilever streeft ernaar zo veel mogelijk te voldoen aan het hoogste niveau van deze codes en passend te reageren op ontwikkelingen.

Na zijn benoeming tot niet-uitvoerend bestuurder in de jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders in mei 2007 werd Michael Treschow Unilevers eerste onafhankelijke niet-uitvoerend Voorzitter, als opvolger van Antony Burgmans die in deze vergaderingen terugtrad als Voorzitter. In september 2007 is een einde gekomen aan de functie van twee secretarissen van de afzonderlijke maatschappijen en is de functie van één Group Secretary door de raden van bestuur goedgekeurd en ingevoerd.

Meer informatie over onze corporate governance wordt gegeven in 'The Governance of Unilever'. Dit is een document dat onze interne regelingen van de raden van bestuur bevat. Het is te vinden op [www.unilever.com/investorcentre/corpgovernance](http://www.unilever.com/investorcentre/corpgovernance).



## De raden van bestuur

Alle bestuurders zijn lid van de raden van bestuur van zowel NV als PLC. Rekening houdend met hun respectieve functies van uitvoerend en niet-uitvoerend bestuurder, zijn zij collectief eindverantwoordelijk voor het bestuur, de algemene zaken, de leiding en de resultaten van het bedrijf als geheel.

Bestuurders worden benoemd door onze aandeelhouders tijdens de jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders van NV en PLC. Zij leggen volledig verantwoording af door zich elk jaar herkiesbaar te stellen. Onze procedures voor bestuursvoordrachten zijn erop gericht te waarborgen dat de bestuurders van beide ondernemingen dezelfde personen zijn.

Op basis van de evaluatie van de raden van bestuur, hun commissies en individuele leden, stelt de Benoemingscommissie een lijst op met kandidaten die voor benoeming worden voorgedragen in de jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders van NV en PLC. Daarnaast kunnen aandeelhouders sinds 2006 kandidaten voordragen voor benoeming tot bestuurder. Hiertoe moeten zij een voorstel agenderen voor beide vergaderingen conform de lokaal geldende eisen. Om te waarborgen dat de raden van bestuur identiek blijven, dient iedereen die wordt benoemd tot bestuurder van NV ook te worden benoemd tot bestuurder van PLC en vice versa. Wanneer iemand niet wordt benoemd tot bestuurder van beide maatschappijen, kan hij/zij niet plaatsnemen in de raden van bestuur.

Momenteel bestaan de raden van bestuur uit een voorzitter, drie uitvoerend bestuurders en tien onafhankelijke niet-uitvoerend bestuurders. Zij komen ten minste zeven keer per jaar bijeen om belangrijke aangelegenheden voor NV, PLC en de Unilever-groep te bespreken. Dit zijn onder andere de resultatenaankondigingen, het Jaarverslag en Jaarrekening, dividenden, ondernemingsstrategie, het jaarlijkse bedrijfsplan, risico's en beheersingsmaatregelen, belangrijke transacties, bestuursbenoemingen en het beloningsbeleid voor de bestuurders.

Unilever heeft zowel een Voorzitter als een Group Chief Executive. Er is een duidelijke scheiding tussen de verantwoordelijkheden van beide functies.

De Voorzitter is een onafhankelijke niet-uitvoerend bestuurder en hij is primair verantwoordelijk voor het leiden van de raden van bestuur, hun functioneren en het bepalen van hun agenda. Hij is er tevens verantwoordelijk voor dat de raden van bestuur op tijd beschikken over accurate en duidelijke informatie.

De Group Chief Executive is, zoals nader omschreven in de statuten van NV en PLC en The Governance of Unilever, belast met het dagelijks bestuur van Unilever.

De niet-uitvoerend bestuurders zijn medeverantwoordelijk voor het uitvoeren van de taken van de raden van bestuur, waarbij rekening wordt gehouden met hun specifieke verantwoordelijkheden, die in de kern toezichthoudend van aard zijn. In het bijzonder vormen zij de belangrijkste externe inbreng in het bestuur van Unilever en zorgen zij voor een sterk onafhankelijk element. De niet-uitvoerend bestuurders worden gekozen op grond van hun brede en relevante ervaring, hun internationale oriëntatie en hun onafhankelijkheid.

Belangrijke elementen van hun taken en verantwoordelijkheden als niet-uitvoerend bestuurder zijn onder meer strategie, toezicht op de resultaten, risicobeheersing, controlesystemen, beloning van bestuurders en planning van hun opvolging, rapportage aan aandeelhouders, governance en naleving van regelgeving. Zij vormen ook de Auditcommissie (die volledig in overeenstemming is met de geldende regels in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten), de Benoemingscommissie, de Remuneratiecommissie en in meerderheid de Corporate Responsibility & Reputation Commissie. De niet-uitvoerend bestuurders komen bijeen als groep, zonder de uitvoerend bestuurders, onder voorzitterschap van Michael Treschow. Daarnaast komen ze gewoonlijk vóór elke vergadering van de raden van bestuur bijeen met de Group Chief Executive en de Group Secretary.

## Introductie en training bestuurders

Na benoeming ontvangen de leden van de raden van bestuur een uitgebreid Handboek voor Bestuurders en worden zij uitvoerig geïnformeerd over hun verantwoordelijkheden en de onderneming. Voortdurende educatie wordt geboden door middel van bedrijfsbezoeken, presentaties, circulaire trainingen en het agenderen van onderwerpen voor bestuursvergaderingen over onder andere Unilevers activiteiten, corporate governance, ontwikkelingen op het gebied van regelgeving en betrekkingen met beleggers en analisten.

In het bijzonder werd in 2007 aan de raden van bestuur een presentatie gegeven door onze externe juridische adviseurs met betrekking tot de nieuwe verplichtingen van bestuursleden volgens de Companies Act 2006 in het Verenigd Koninkrijk.

Een uitgebreidere beschrijving van onze corporate-governancestructuur, alsmede de jaarverslagen van de Audit-, Benoemings- en Remuneratiecommissies en van de Corporate Responsibility & Reputation Commissie, zijn opgenomen in Unilevers Jaarverslag en Jaarrekening 2007. Dit Jaarverslag, onze Gedragscode, de statuten van NV en PLC en The Governance of Unilever zijn te vinden op onze website [www.unilever.com/investorcentre/corpgovernance](http://www.unilever.com/investorcentre/corpgovernance). The Governance of Unilever bevat onder meer onze bepalingen ten aanzien van onafhankelijkheid van bestuurders en de taakomschrijvingen van de commissies van de raden van bestuur.



## Corporate governance vervolg

### Arbeidsovereenkomst uitvoerend bestuurders

De uitvoerend bestuurders zijn fulltime in dienst van Unilever. Informatie over hun beloning is te vinden op de pagina's 31 tot en met 35 van dit Jaaroverzicht. Meer informatie wordt gegeven in het Verslag van de Remuneratiecommissie in het Jaarverslag en Jaarrekening 2007 en op onze website [www.unilever.com/investorcentre](http://www.unilever.com/investorcentre).

De Remuneratiecommissie is van mening dat het recht van de uitvoerend bestuurders op de zekerheid van een opzegtermijn van twaalf maanden voor beëindiging van het dienstverband in overeenstemming is met wat gebruikelijk is bij veel vergelijkbare ondernemingen en met het recht van andere senior managers binnen Unilever.

Het is ons beleid dat een ontslagvergoeding voor bestuurders niet meer bedraagt dan eenmaal het jaarsalaris, tenzij de raden van bestuur, op voorstel van de Remuneratiecommissie, van oordeel zijn dat dit in de omstandigheden van het geval duidelijk onredelijk is of indien de toepasselijke wetgeving tot een andere regeling dwingt.

De uitvoerend bestuurders stellen zich ieder jaar herkiesbaar in de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders. Na zorgvuldige overweging stelt de Benoemingscommissie een voordracht op voor herbenoeming.

De bestuurders verliezen hun bevoegdheden als uitvoerend bestuurder zodra zij ophouden bestuurder te zijn. Zij die vóór 2004 zijn benoemd, treden uiterlijk op 62-jarige leeftijd af. Zij die vanaf 2004 zijn benoemd, treden af tussen hun 60e en 65e, afhankelijk van hun eigen wensen of die van Unilever.

### Naleving

Unilever is onderworpen aan de corporate-governancebepalingen in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en, als buitenlandse beursgenoteerde onderneming, in de Verenigde Staten. Wij hebben met al deze bepalingen rekening gehouden bij het vormgeven van de regelingen van de raden van bestuur, waarvan de details worden uiteengezet in The Governance of Unilever. Details met betrekking tot onze naleving van de corporate-governancebepalingen in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en in de Verenigde Staten zijn opgenomen in het Jaarverslag en Jaarrekening 2007. Ze zijn ook te vinden op [www.unilever.com/investorcentre](http://www.unilever.com/investorcentre).

In de Verenigde Staten voldoen wij volledig aan de vereisten voor een beursnotering van de New York Stock Exchange (NYSE) voor buitenlandse beursgenoteerde ondernemingen en onze corporate-governancepraktijk wijkt niet significant af van die van Amerikaanse bedrijven die zijn genoteerd aan de NYSE.

Informatie met betrekking tot de implementatie van de EU Overnamerichtlijn is te vinden in het volledige Jaarverslag en Jaarrekening 2007.

### Wijzigingen in de raden van bestuur

De huidige uitvoerend bestuurders waren gedurende geheel 2007 in functie en hun biografieën staan op pagina 22.

Leon Brittan, Wim Dik, Charles Golden, Byron Grote, David Simon, Jean-Cyril Spinetta, Kees Storm en Jeroen van der Veer werden herbenoemd als niet-uitvoerend bestuurders van NV en PLC in de jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders in 2007.

Daarnaast werden Genevieve Berger, Narayana Murthy en Hixonia Nyasulu benoemd tot niet-uitvoerend bestuurders en werd Michael Treschow benoemd als onze eerste onafhankelijke niet-uitvoerend Voorzitter. De biografieën van de huidige niet-uitvoerend bestuurders staan op de pagina's 22 en 23.

In de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders in 2007 trad Rudy Markham af als uitvoerend bestuurder, maar hij bleef aan als Chief Financial Officer tot zijn opvolger, Jim Lawrence, aantrad op 1 september 2007. Lynda Chalker trad af als niet-uitvoerend bestuurder in de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders in 2007 en in september 2007 trad Jean-Cyril Spinetta terug als niet-uitvoerend bestuurder vanwege persoonlijke redenen.

In de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders in 2008 zullen alle huidige uitvoerend bestuurders en de niet-uitvoerend bestuurders worden voorgedragen voor herbenoeming, met uitzondering van Kees van der Graaf en Ralph Kugler, die zullen terugtreden uit de raden van bestuur. Daarnaast zal Jim Lawrence worden voorgedragen voor benoeming tot uitvoerend bestuurder in de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders in 2008, volgend op zijn benoeming als Chief Financial Officer in september 2007. Zijn biografie is opgenomen in de aankondigingen van de jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders 2008 en op onze website [www.unilever.com/investorcentre](http://www.unilever.com/investorcentre).

## Diversiteitsverklaring

Diversiteit betekent bij Unilever dat iedereen erbij hoort, dat we verschillen omarmen, kansen creëren en ons samen ontwikkelen om tot betere bedrijfsresultaten te komen. We verwelkomen diversiteit bij onze mensen. Dit betekent gelijke behandeling voor alle sollicitanten en gelijke ontwikkelingskansen voor al onze medewerkers, ongeacht geslacht, nationaliteit, ras, geloof, beperking, leefstijl of seksuele geaardheid. Diversiteit is voor ons essentieel om goed te begrijpen waaraan de consument behoefte heeft.

Onze verbondenheid met diversiteit begint in de top van onze onderneming en wordt aangestuurd door de Global Diversity Board voorgezeten door Group Chief Executive Patrick Cescau, die heeft benadrukt dat "diversiteit essentieel is voor onze concurrentiekracht en duurzaamheid op de lange termijn."

Unilever is een van de meest etnisch diverse ondernemingen ter wereld met 21 verschillende nationaliteiten binnen onze groep van 113 topmanagers wereldwijd.

In 2007 hebben we ons ingezet om diversiteit nog steviger in onze dagelijkse bedrijfsbeslissingen te verankeren via onze talentmanagement- en personeelsprocessen, van benoeming tot ontwikkeling. Ook formuleren onze bedrijven specifieke diversiteitsplannen, toegespitst op hun regio's en categorieën, als onderdeel van het planningsproces van Human Resources.

Elk kwartaal meten we de diversiteit en vergelijken we deze met onze doelstellingen met behulp van het HR-instrument Strategy in Action. Sekse blijft een belangrijke prioriteit, waarop de UEx toezicht houdt.

op het web

[www.unilever.com/investorcentre](http://www.unilever.com/investorcentre)



De Remuneratiecommissie heeft in 2007 haar focus op de vijf strategische principes die het uitgangspunt vormen voor Unilevers remuneratiebeleid voor de Unilever Executive voortgezet. Deze principes zijn niet alleen van toepassing op de uitvoerend bestuurders, maar ook op alle andere managementniveaus binnen Unilever. Zij vormen de basis voor Unilevers remuneratiestructuur – zoals in meer detail op de volgende pagina's uiteengezet – en schrijven voor dat het beloningsbeleid als volgt moet zijn:

- in lijn met de belangen van aandeelhouders;
- sterk gekoppeld aan prestaties;
- in lijn met strategische prioriteiten;
- marktcompetitief; en
- eenvoudig te begrijpen en te communiceren.

Onze voornaamste doelstelling is ervoor te zorgen dat Unilever de best presterende managers aantrekt en behoudt, en hen motiveert om de beste resultaten tot stand te brengen. Daarnaast is het ons doel de verschillende elementen van het totale beloningspakket op een volledig geïntegreerde manier te benaderen.

Gedurende 2007 hebben deze vijf principes de grondslag gevormd voor belangrijke veranderingen in het niveau en de structuur van Unilevers beloningsplannen. Tijdens de jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders in 2007 hebben de aandeelhouders ingestemd met de introductie van een nieuwe beloningsregeling, op basis van aandelen, waardoor ons programma in lijn is met dat van vergelijkbare ondernemingen. De commissie heeft ook het niveau van de kortetermijnbeloning van de uitvoerend bestuurders verhoogd, terwijl de basissalarissen gelijk zijn gebleven. Samen hebben deze veranderingen meer nadruk gelegd op prestatiegerelateerde beloning in verhouding tot vaste beloning en spelen ze een cruciale rol bij het verbeteren van de bedrijfsresultaten.

In de tweede helft van 2007 is Jim Lawrence in dienst getreden als Chief Financial Officer van Unilever. De benoeming van Jim Lawrence als lid van de raden van bestuur is onderworpen aan de goedkeuring van de jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders in mei 2008. Echter, in het belang van de transparantie en goede governance is een samenvatting van zijn remuneratieregeling in het verslag over dit jaar opgenomen.

Het jaar 2007 kenmerkte een voortzetting van de trend van prestatieverbetering van de Groep. De focus op groeiprioriteiten, in combinatie met sterkere innovatie, verbeterde snelheid tot de markt en een betere uitvoering in de markt, heeft een consistente en volgens ons duurzame groei voortgebracht. De onderliggende brutowinstmarges zijn verbeterd en er is een sterke start gemaakt met de implementatie, hetgeen betekent dat het One Unilever-programma versneld wordt doorgevoerd.

Op basis van de prestaties gedurende 2007 was de kortetermijnbeloning voor het Unilever Executive Team gemiddeld 128% van het basissalaris. Een GPSP (Global Performance Share Plan)-langetermijnprestatiebeloning wordt in 2008 voor 121% onvoorwaardelijk op basis van de prestatieperiode 2005-2007. Het minimumniveau voor het onvoorwaardelijk worden voor de prestatieperiode 2005-2007 werd in 2005 vastgesteld op een gemiddelde groei van de onderliggende verkopen van 2% per jaar en een beschikbare vrije kasstroom van € 12,2 miljard. Tot 200% zou onvoorwaardelijk kunnen worden bij een groei van de onderliggende verkopen van meer dan 4% per jaar en een beschikbare vrije kasstroom van meer dan € 13,2 miljard. Deze doelstellingen zijn vastgesteld vóór de verkoop van de Europese diepvriesactiviteiten en van UCI. De doelstellingen zijn aangepast aan de impact van deze verkopen. Er wordt ook een TSR (Total Shareholder Return)-langetermijnprestatiebeloning in 2008 onvoorwaardelijk. De beloning werd voor 50% onvoorwaardelijk voor de prestatieperiode 2005-2007. Unilever was 8e binnen de referentiegroep met vergelijkbare ondernemingen.

De afgelopen drie jaar tot aan december 2007 heeft Unilever meer dan € 20 miljard aan aandeelhouderswaarde gecreëerd. Vooruitblikkend op 2008 verwachten we dat het managementteam een verbetering van onze langetermijndoelstellingen zal realiseren en dat onze aandeelhouders en bestuurders daarvoor naar behoren zullen worden beloond. In september 2007 is Jean-Cyril Spinetta om persoonlijke redenen afgetreden als niet-uitvoerend bestuurder. Wij maken van deze gelegenheid gebruik om Jean-Cyril te bedanken voor zijn bijdrage aan Unilever en aan de commissie. Zijn wijze adviezen en zijn ervaring zijn zeer nuttig geweest. Wij wensen hem het allerbeste voor de toekomst. We zijn voornemens in 2008 een vervangend lid voor onze commissie te benoemen om Jean-Cyril op te volgen. Op 6 februari 2008 is Michael Treschow ook benoemd als lid van de commissie.

**David Simon** voorzitter van de Remuneratiecommissie  
**Jeroen van der Veer**

## Beloningsbeleid 2007

### Vast

Element	Uitbetaling	Waardebepaling	Belangrijkste doelstellingen/prestatiecriteria
Basissalaris	Contant	Marktconform	Aantrekken en behouden van uitstekend presterende bestuurders
Pensioen	Contant	Bestuurders nemen deel aan de pensioenregeling van hun thuisland of een alternatief met vergelijkbare waardeopbouw. Bonus is niet pensioengevend.	Aantrekken en behouden van uitstekend presterende bestuurders

### Variabel

Element	Uitbetaling	Indicatieve beloningsniveaus als percentage van het basissalaris	Belangrijkste doelstellingen/prestatiecriteria
Kortetermijnbeloning	Contant (75%) Aandelen (25%)	Uitvoerend bestuurders: doelstelling 87% (range van 0%-150%) Group Chief Executive: doelstelling 113% (range van 0%-200%)	Realiseren van trading contribution (Unilevers voornaamste interne prestatie maatstaf voor toegevoegde economische waarde) en doelstellingen voor omzetgroei  Individuele verantwoordelijkheid voor belangrijke bedrijfsdoelstellingen van Unilever
Global Share Incentive Plan	Aandelen	Toekenning uitvoerend bestuurders: maximaal 120% in 2007 (maximaal 180% is toegestaan vanaf 2008) Toekenning Group Chief Executive: maximaal 135% in 2007 (maximaal 200% is toegestaan vanaf 2008)  In bijzondere omstandigheden mag de commissie de limiet verhogen Niveau van onvoorwaardelijk worden: 0%-200% van toekenningsniveau	Aandeelhoudersrendement in bovenste helft referentiegroep. Zie pagina 32  Beschikbare vrije kasstroom als belangrijkste motor achter Unilevers aandeelhoudersrendement  Omzetgroei essentieel voor waardecreatie op lange termijn
Share Matching Plan	Aandelen	25% van de kortetermijnbeloning wordt betaald in aandelen en voor elk aandeel wordt 1 extra aandeel ontvangen	Belangen in lijn brengen met die van aandeelhouders

## Verkort verslag van de Remuneratiecommissie vervolg

Een aanzienlijk deel van de totale beloning van de uitvoerend bestuurders is gekoppeld aan een aantal belangrijke prestatie-maatstaven van de Groep, teneinde de beloning op één lijn te brengen met de strategie, bedrijfsprioriteiten en aandeelhouderswaarde.

Het totale beloningspakket van de uitvoerend bestuurders dient concurrerend te zijn in een wereldwijde markt met een sterke nadruk op prestatiegerelateerde betaling.

Om een consistent intern beloningsbeleid te realiseren, worden interne en externe vergelijkingen gemaakt met de beloningsregelingen van andere senior managers binnen Unilever.

Bij het vaststellen van de prestatiedoelstellingen laat de commissie zich leiden door hetgeen behaald dient te worden om een positie binnen de top drie met betrekking tot aandeelhouderswaarde te realiseren. Dit wordt tot uiting gebracht in zowel de korte- als langetermijnprestatiedoelstellingen.

### Basissalaris

De Remuneratiecommissie beoordeelt jaarlijks de basissalarissen en neemt hierbij externe marktvergelijkingen in aanmerking binnen de context van de Groeps- en individuele prestaties. De commissie heeft besloten de basissalarissen in 2007 niet te verhogen en de prestatiegerelateerde beloning verder te benadrukken.

### Kortetermijnbeloning

Het kortetermijnbeloningsplan is erop gericht uitvoerend bestuurders te belonen voor het realiseren van doelstellingen met betrekking tot 'trading contribution' (Unilevers voornaamste interne prestatie-maatstaf voor het meten van toegevoegde economische waarde) en omzetgroei, evenals voor hun individuele bijdrage aan Unilevers strategie.

De Remuneratiecommissie heeft de niveaus van de kortetermijnbeloning in 2007 herzien in het licht van de strategische remuneratieprincipes. De commissie heeft besloten het bonusniveau te verhogen, gezien de wens om de prestatiegerelateerde beloning te benadrukken en om te waarborgen dat het niveau concurrerend is. Per 2007 is het niveau van de kortetermijnbeloning voor uitvoerend bestuurders verhoogd tot een maximum van 150% van het basissalaris en voor de Group Chief Executive tot 200%. Tot 120% van het salaris is gebaseerd op doelstellingen op basis van de resultaten van Unilever (133,3% voor de Group Chief Executive) en een maximum van 30% van het salaris is gebaseerd op individuele ondernemingsdoelstellingen (66,7% voor de Group Chief Executive). Het niveau van de doelstelling is ongeveer 60% van het maximum. Ambitieuze bedrijfsdoelstellingen garanderen dat maximale bonusniveaus alleen worden betaald in geval van uitzonderlijke prestaties.

De prestatie-maatstaven met betrekking tot de kortetermijnbeloning zijn:

- trading contribution: Unilevers voornaamste interne prestatie-maatstaf voor het meten van toegevoegde economische waarde. Deze wordt bepaald door het bedrijfsresultaat (bedrijfsresultaat is de interne managementprestatie-maatstaf van winst die het meest in lijn is met bedrijfswinst) na aftrek van belastingen en afschrijvingen. Stijgingen in trading contribution weerspiegelen de gecombineerde invloed van omzetgroei, margeverbetering en toegenomen kapitaalefficiëntie. Deze maatstaf is afgestemd op onze doelstelling het rendement op geïnvesteerd kapitaal voortdurend te verbeteren en aandeelhouderswaarde te creëren;

- groei van de onderliggende verkopen: deze maatstaf is gericht op de autonome groei van Unilevers omzet; en
- individuele ondernemings- en leiderschapsdoelstellingen: afgestemd op de specifieke verantwoordelijkheden van de betreffende uitvoerend bestuurder om bepaalde ondernemingsdoelstellingen te realiseren die de strategie ondersteunen. De individuele bijdragen worden getoetst aan robuuste maatstaven en doelstellingen om objectiviteit en 'stretch' bij de beoordeling te garanderen.

Aan het einde van het boekjaar wordt beoordeeld of de doelstellingen zijn behaald en de betaling vindt plaats in de daaropvolgende maand maart. 25% van de kortetermijnbeloning wordt aan de uitvoerend bestuurders uitgekeerd in de vorm van aandelen NV en PLC, waaraan voorwaardelijke 'matching shares' worden gekoppeld, zoals nader beschreven onder de kop 'Langetermijnbeloning' hieronder.

### Langetermijnbeloning

Tijdens de jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders in 2007 hebben de aandeelhouders het nieuwe Unilever Global Share Incentive Plan (GSIP) voor werknemers en uitvoerend bestuurders goedgekeurd.

Het nieuwe plan onderschrijft de strategische remuneratieprincipes van de commissie voor bestuurders. Het aantal aandelen dat uiteindelijk onvoorwaardelijk wordt, is afhankelijk van een verbetering in Unilevers prestaties gedurende een periode van drie jaar. Het plan integreert en vervangt twee eerdere langetermijnbeloningsplannen, het Global Performance Share Plan en het TSR Long-Term Incentive Plan, hetgeen Unilevers langetermijnbeloningsplannen aanzienlijk vereenvoudigt.

De langetermijnbeloning voor uitvoerend bestuurders bestaat nu uit twee elementen die beide worden uitgekeerd in aandelen:

- Global Share Incentive Plan; en
- Share Matching Plan (gekoppeld aan de kortetermijnbeloning).

Uitvoerend bestuurders zijn verplicht een aanzienlijk pakket aandelen Unilever aan te houden. Binnen vijf jaar na hun benoeming dienen zij een pakket aandelen te bezitten ter waarde van 150% van hun jaarlijkse basissalaris. Dit versterkt de verbintenis tussen de uitvoerend bestuurders en andere aandeelhouders.

### Global Share Incentive Plan (GSIP)

Op basis van het GSIP worden jaarlijks aandelen NV en PLC toegekend aan uitvoerend bestuurders. Het aantal aandelen dat onvoorwaardelijk en uiteindelijk geleverd wordt na drie jaar is afhankelijk van de mate waarin de prestatiedoelstellingen zijn behaald.

Het onvoorwaardelijk worden van de aandelen toegekend in 2007 is afhankelijk van het behalen van drie verschillende prestatiedoelstellingen gedurende de prestatieperiode. De prestatieperiode is de driejarige periode die is begonnen op 1 januari 2007 en zal eindigen op 31 december 2009.

Het onvoorwaardelijk worden van 40% van de toegekende aandelen is afhankelijk van Unilevers relatieve Total Shareholder Return (TSR)-prestaties ten opzichte van een referentiegroep van 20 andere ondernemingen gemeten over de desbetreffende driejarige periode. TSR meet het rendement voor een aandeelhouder op basis van zowel de stijging van de aandelenkoers als de waarde van het uitgekeerde dividend (ervan uitgaande dat dividenden opnieuw worden geïnvesteerd). De TSR-resultaten worden vergeleken op basis van



één gemeenschappelijke valuta. Voor het deel van de toekenning dat afhankelijk is van TSR zullen geen aandelen onvoorwaardelijk worden als Unilever zich op een lagere dan de 11e positie in de TSR-referentietabel bevindt, gemeten over de driejarige periode. 50% van de aandelen zal onvoorwaardelijk worden als Unilever op de 11e positie staat binnen de referentiegroep, 100% bij een 7e positie en 200% als Unilever op een 3e positie of hoger staat. Voor tussenliggende posities gelden lineair berekende percentages.

De TSR-referentiegroep bestaat uit de volgende ondernemingen:

Avon	Colgate	Kraft	PepsiCo
Beiersdorf	Danone	Lion	Procter & Gamble
Cadbury Schweppes	Heinz	L'Oréal	Reckitt Benckiser
Clorox	Kao	Nestlé	Sara Lee
Coca-Cola	Kimberly-Clark	Orkla	Shiseido

Het onvoorwaardelijk worden van nog eens 30% van de toegekende aandelen is afhankelijk van het behalen van een doelstelling voor groei van de onderliggende verkopen.

Het onvoorwaardelijk worden van de laatste 30% van de toegekende aandelen is afhankelijk van het behalen van een doelstelling voor de beschikbare vrije kasstroom, die de belangrijkste factor is voor het rendement dat Unilever kan creëren voor aandeelhouders.

Of het aan ondernemingsprestaties gerelateerde deel van een toekenning onvoorwaardelijk wordt, is afhankelijk van het behalen van ambitieuze doelstellingen. Er worden geen aandelen onvoorwaardelijk als de resultaten onder de ondergrens van de doelstelling liggen, 25% wordt onvoorwaardelijk als de ondergrens van de doelstelling wordt behaald en 200% wordt alleen onvoorwaardelijk als de resultaten in het hoogste segment van de doelstelling of aanzienlijk daarboven liggen.

De prestatie ten opzichte van elk criterium zal onafhankelijk van de andere criteria voor de prestatieperiode worden beoordeeld. De aandelen zullen alleen onvoorwaardelijk worden als – en voor zover – wordt voldaan aan de bijbehorende prestatiecriteria. Er vindt geen hertoetsing plaats.

#### **Share Matching Plan (gekoppeld aan de kortetermijnbeloning)**

Het Share Matching Plan is erop gericht de belangen van aandeelhouders en bestuurders meer in overeenstemming te brengen en draagt bij aan het behoud van belangrijke bestuurders. Daarnaast draagt de voorwaarde om de aandelen minimaal drie jaar aan te houden bij aan het voorschrift tot opbouw van aandelenkapitaal. Uitvoerend bestuurders ontvangen 25% van hun kortetermijnbeloning in de vorm van aandelen NV en PLC. Deze aandelen worden gekoppeld aan een equivalent aantal matching shares. De matching shares worden na drie jaar onvoorwaardelijk eigendom, mits de betreffende initiële aandelen gedurende deze periode worden aangehouden en de uitvoerend bestuurder niet uit dienst is getreden of is ontslagen.

De Remuneratiecommissie is van mening dat verdere prestatie-maatstaven met betrekking tot het onvoorwaardelijk worden van de matching shares niet nodig zijn, omdat het aantal aandelen direct is gekoppeld aan de kortetermijnbeloning (die weer afhankelijk is van het behalen van ambitieuze doelstellingen). Daarnaast wordt de koers van de aandelen NV en PLC gedurende de driejaarsperiode beïnvloed door de resultaten van Unilever. Dit is vervolgens weer van invloed op de uiteindelijke waarde van de matching shares wanneer deze onvoorwaardelijk worden.

#### **Pensioen van uitvoerend bestuurders**

Sinds 2007 is het beleid dat nieuwe uitvoerend bestuurders deelnemen aan de pensioenregeling voor werknemers in hun betreffende thuisland (of aan een alternatief met vergelijkbare waardeopbouw) en dat zij werknemersbijdragen betalen die gelijk zijn aan die van andere werknemers in de (reguliere) pensioenregeling. Uitvoerend bestuurders die vóór 2007 zijn benoemd, hebben aanspraak op een toegezegd pensioen dat twee derde bedraagt van het laatstverdiende loon betaalbaar bij pensionering op 60-jarige leeftijd. Alleen voor uitvoerend bestuurders die vóór 2005 zijn benoemd (Patrick Cescau, Kees van der Graaf en Rudy Markham, die in 2007 met pensioen ging), geldt dat de kortetermijnbeloning tot een maximum van 20% van het basissalaris deel uitmaakt van de pensioengrondslag.

#### **Andere vergoedingen**

Uitvoerend bestuurders ontvangen dezelfde soort vergoedingen als vele andere medewerkers van Unilever.

#### **Niet-uitvoerend bestuurder bij een andere onderneming**

Een aantal van onze uitvoerend bestuurders is als niet-uitvoerend bestuurder verbonden aan andere ondernemingen. In 2007 vereiste Unilever dat alle beloningen en vergoedingen voor dergelijke externe functies rechtstreeks aan Unilever werden betaald. Dit beleid is in 2008 aangepast.

#### **Regelingen voor Jim Lawrence**

Jim Lawrence is in september 2007 in dienst getreden bij Unilever als Chief Financial Officer. Hij wordt voorgedragen voor benoeming tot de raden van bestuur van NV en PLC tijdens de jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders in mei 2008. Het overeengekomen beloningspakket sluit aan op Unilevers beleid en streven om beloningen sterker afhankelijk te maken van prestatiegerelateerde variabele elementen. Zijn salaris in 2007 was vastgesteld op US\$ 1 100 000 per jaar; de maximale jaarlijkse bonus in 2007 was 150% van het salaris en de toekenning onder het GSIP in 2007 bedroeg 49 962 van zowel aandelen NV als PLC. Hij zal gaan deelnemen aan een pensioenregeling die vergelijkbaar is met de pensioenregeling van Unilever in de VS, hetgeen een toegezegde-bijdrageregeling is. Ter compensatie voor het verlies van beloningen van zijn vorige werkgever is bij zijn benoeming een vergoeding van US\$ 1 miljoen betaald (met een pro-rata terugvorderingsbepaling over 3 jaar) en zijn 35 565 aandelen van zowel NV als PLC toegekend (waarde bij toekenning US\$ 2,5 miljoen). Deze aandelen worden voor  $\frac{1}{3}$  onvoorwaardelijk na 1 jaar dienstverband, voor  $\frac{1}{3}$  na 2 jaar dienstverband en voor  $\frac{1}{3}$  na 3 jaar dienstverband. Jim Lawrence heeft 295 508 aandelen NV en 240 000 PLC ADR's gekocht.

#### **Toekomstige ontwikkelingen**

De Remuneratiecommissie zal ontwikkelingen en veranderingen in de markt blijven volgen. De commissie houdt de afstemming tussen Unilevers strategische doelstellingen en het beloningsbeleid voor uitvoerend bestuurders nauwlettend in de gaten. Vanaf 1 januari 2008 is de reguliere pensioenregeling in het Verenigd Koninkrijk voor nieuwe werknemers gewijzigd van een eindloonregeling naar een combinatieregeling van een middelloon (tot een maximum van £ 38 000) en een toegezegde bijdrage voor het bedrag daarboven. Huidige werknemers wordt de mogelijkheid geboden aan de nieuwe pensioenregeling deel te nemen of in de voorgaande regeling te blijven (met bepaalde veranderingen als gevolg, waaronder een hogere eigen bijdrage). Dit laatste is van invloed op de huidige uitvoerend bestuurders werkzaam in het Verenigd Koninkrijk, Patrick Cescau en Ralph Kugler.

## Verkort verslag van de Remuneratiecommissie vervolg

De prestatie-'range' voor de toekenning van het GSIP (Global Share Incentive Plan) in 2008 (prestatieperiode 2008-2010) zal met betrekking tot de gemiddelde groei van de onderliggende verkopen 4%-6,4% per jaar zijn en voor de cumulatieve beschikbare vrije kasstroom € 10,5-€ 15,5 miljard.

### Beloningsinformatie over 2007

#### Basissalaris

In 2007 zijn de niveaus van de basissalarissen vergeleken met die van andere multinationale ondernemingen gevestigd in Europa, exclusief ondernemingen die actief zijn in de financiële sector. De commissie heeft besloten de salarissen in 2007 niet te verhogen en de prestatiegerelateerde beloning verder te benadrukken.

#### Kortetermijnbeloning

De kortetermijnbeloningen voor 2007 waren afhankelijk van het bereiken van de doelstellingen voor de groei van de onderliggende verkopen en 'trading contribution', in combinatie met individuele bijdragen aan de strategische ondernemingsdoelstellingen. De commissie heeft de resultaten getoetst aan de doelstellingen en de uitbetaling van de kortetermijnbeloningen over 2007 vastgesteld.

#### Langetermijnbeloningen

- Global Share Incentive Plan  
De eerste toekenning was in 2007 met een prestatieperiode 2007-2009. In 2010 worden de aandelen onvoorwaardelijk.
- Global Performance Share Plan  
De prestatieperiode van de eerste toekenning eindigde op 31 december 2007. In mei 2008 worden de aandelen onvoorwaardelijk (drie jaar na toekenning).
- TSR Plan  
De in 2004 voorwaardelijk toegekende aandelen zijn in 2007 vervallen. Het onvoorwaardelijk worden was gebaseerd op de TSR-prestatie van Unilever (bij vaststelling van haar positie ten opzichte van de referentiegroep) over een periode van drie jaar eindigend op 31 december 2006. Unilever nam voor deze periode de 13e plaats van de referentiegroep in, waardoor geen aandelen onvoorwaardelijk zijn geworden in maart 2007.
- Share Matching Plan  
De matching shares die oorspronkelijk in 2004 voorwaardelijk werden toegekend, zijn in 2007 onvoorwaardelijk geworden, nadat aan de retentievoorzwaarden was voldaan.
- Executive Share Options  
De in 2004 toegekende aandelenopties waren vanaf 2007 uitoefenbaar. Aangezien de toekenning in 2004 was gebaseerd op Unilevers groei van de winst per aandeel, waren aan de opties op het moment van onvoorwaardelijk worden verder geen voorwaarden verbonden.

#### Pensioenen

Op 31 december 2006 is in Nederland de basis voor de reguliere pensioenregeling veranderd van een eindloonregeling naar een middelloonregeling. Dit had een kleine impact op het opgebouwde pensioen van de in Nederland woonachtige uitvoerend bestuurder. Individuele bijdragen die zijn betaald door uitvoerend bestuurders in het Verenigd Koninkrijk, zijn gedurende 2007 betaald door middel van een regeling om de individuele bijdragen te verrekenen met het salaris.

### Niet-uitvoerend bestuurders

De niet-uitvoerend bestuurders ontvangen een beloning van zowel NV als PLC. Met betrekking tot hun werkzaamheden als niet-uitvoerend bestuurder ontvangen zij geen andere beloning van NV of PLC, zoals een kortetermijnbeloning, een vergoeding op basis van aandelen, of pensioenaanspraken. De hoogte van de beloning weerspiegelt de mate van hun betrokkenheid en bijdrage aan de ondernemingen. De hoogte van de beloning van de Voorzitter is herzien en verhoogd bij de benoeming van Michael Treschow als Voorzitter in 2007.

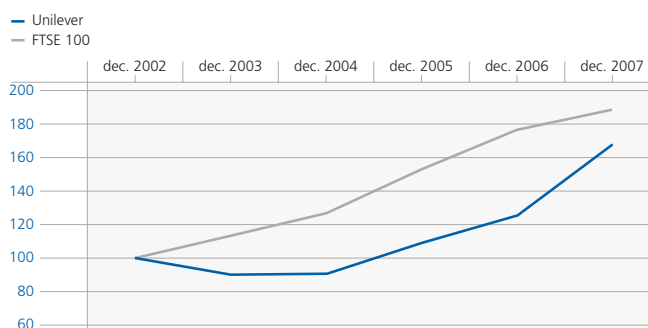
### Additionele wettelijke en overige toelichtingen

#### Prestaties aandelen Unilever ten opzichte van breed samengestelde beursindices

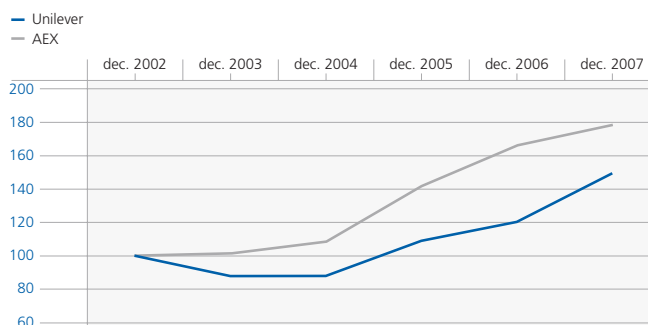
Op basis van de Companies Act 1985 (schedule 7A) in het Verenigd Koninkrijk zijn wij verplicht de prestaties van Unilever-aandelen te tonen, gebaseerd op Total Shareholder Return, over de laatste vijf jaar ten opzichte van een breed samengestelde beursindex. De Remuneratiecommissie heeft besloten de prestaties van Unilever ten opzichte van twee beursindices te tonen, namelijk de FTSE 100-index in Londen en de Euronext AEX-index in Amsterdam, omdat dit de meest gehanteerde indices zijn in het Verenigd Koninkrijk en Nederland, waar we onze voornaamste noteringen hebben.

#### TSR-resultaten over de afgelopen vijf jaar

Waardegroei van een hypothetische investering van £ 100 over vijf jaar  
Vergelijking met FTSE 100 op basis van gemiddelde koersen over 30 handelsdagen



Waardegroei van een hypothetische investering over vijf jaar  
Vergelijking met AEX op basis van gemiddelde koersen over 30 handelsdagen





### Taken en verantwoordelijkheden

De commissie is verantwoordelijk voor het doen van voorstellen aan de raden van bestuur over het beloningsbeleid voor uitvoerend bestuurders. Zij is ook verantwoordelijk voor het vaststellen van het individuele beloningspakket voor uitvoerend bestuurders en voor het monitoren en goedkeuren van alle op aandelen gebaseerde resultaatgerelateerde beloningsregelingen. De commissie komt ten minste driemaal per jaar bijeen en vergaderde in 2007 vijfmaal.

### Structuur en taakverdeling

Gedurende 2007 was David Simon voorzitter van de Remuneratiecommissie en waren Jeroen van der Veer en Jean-Cyril Spinetta niet-uitvoerend leden. Jean-Cyril Spinetta is afgetreden als niet-uitvoerend bestuurder in september 2007. Op 6 februari 2008 is Michael Treschow benoemd als lid van de commissie.

### Advies en ondersteuning

De commissie heeft geen formeel benoemde beloningsadviseurs. Indien daar behoefte aan is, wint de commissie professioneel advies in bij externe adviseurs. In 2007 heeft de commissie advies

ingewonnen bij Towers Perrin (een onafhankelijk bureau van specialisten op het gebied van beloningsbeleid) over marktgegevens, de ontwikkeling op het gebied van beloningen en prestatiegerelateerde beloningen. Towers Perrin geeft ook algemene adviezen aan Unilevers groepsmaatschappijen over de beloning van werknemers, pensioenen, communicatie en andere daaraan gerelateerde zaken.

De Group Secretary woont alle commissievergaderingen bij en adviseert over corporate-governanceonderwerpen.

De Group Chief Executive kan worden uitgenodigd vergaderingen van de commissie bij te wonen om zijn visie te geven op de ondernemingsdoelstellingen en de individuele prestaties van de aan hem rapporterende bestuurders. Vanzelfsprekend is hij niet aanwezig wanneer zijn eigen beloning wordt besproken.

In 2007 kon de niet-uitvoerend Voorzitter, in zijn functie als Voorzitter van het bestuur, de vergaderingen ook bijwonen.

### Individuele beloning van uitvoerend bestuurders

De volgende tabel geeft details over de in 2007 ontvangen individuele beloning (inclusief de waarde van onvoorwaardelijk geworden matching shares en uitgeoefende opties) van elke uitvoerend bestuurder.

Naam en land waarin werkzaam	Jaarlijkse beloningen 2007					Overige inkomsten van lange-termijnprestatiebeloningen en het uitoefenen van opties in 2007					
	Basis-salaris '000	Vergoedingen en overige betalingen <sup>(a)</sup> '000	Waarde van vergoedingen <sup>(b)</sup> '000	Bonus <sup>(c)</sup> '000	Subtotaal 2007 '000	Subtotaal 2006 '000	Winst op opties '000	Matching shares '000	TSR/LTIP '000	Totaal 2007 '000	Totaal 2006 '000
Patrick Cescau (VK) <sup>(d)</sup>	€ 1 426	€ 129	€ 47	€ 2 346	€ 3 948	€ 2 727	€ 50	€ 63	–	€ 4 061	€ 2 940
	[£ 973]	[£ 88]	[£ 32]	[£ 1 600]	[£ 2 693]	[£ 1 860]	[£ 34]	[£ 43]		[£ 2 770]	[£ 2 005]
Kees van der Graaf (NL)	€ 798	€ 27	€ 9	€ 988	€ 1 822	€ 1 202	–	€ 60	–	€ 1 882	€ 1 287
	[£ 544]	[£ 19]	[£ 6]	[£ 674]	[£ 1 243]	[£ 819]		[£ 41]		[£ 1 284]	[£ 877]
Ralph Kugler (VK)	€ 861	€ 56	€ 11	€ 1 033	€ 1 961	€ 1 313	–	€ 53	–	€ 2 014	€ 1 414
	[£ 587]	[£ 38]	[£ 8]	[£ 705]	[£ 1 338]	[£ 895]		[£ 36]		[£ 1 374]	[£ 964]
Rudy Markham (VK) <sup>(e)</sup>	€ 406	€ 9	€ 15	€ 498	€ 928	€ 1 517	–	€ 54	–	€ 982	€ 2 111
	[£ 277]	[£ 6]	[£ 10]	[£ 340]	[£ 633]	[£ 1 035]		[£ 37]		[£ 670]	[£ 1 440]

(a) Bestaande uit: autovergoeding, vergoeding voor 'blind trust fees', compensatie voor het verlies in netto-inkomen als gevolg van het feit dat een deel van het salaris in Nederland moest worden uitbetaald, vergoeding representatiekosten en werkgeverscontributie aan de spaarregeling in Nederland. Alle vergoedingen zijn belastbaar in het land waarin men woonachtig is met uitzondering van de vergoeding representatiekosten die momenteel in Nederland belastingvrij is.

(b) Bestaande uit: waarde van zakenauto, huisvesting (voor zakelijk gebruik) in plaats van hotelkosten, ziektekostenverzekering en privégebruik van een auto met chauffeur. Bevat vergoedingen in natura die belastbaar zijn in het land waarin men woonachtig is. Unilever vergoedt de reiskosten van partners van uitvoerend bestuurders wanneer zij voor zakelijke doeleinden gezamenlijk reizen. Deze vergoeding bedraagt maximaal 5% van het basissalaris en bedroeg in 2007 in totaal € 168 559 (£ 114 991) (inclusief te betalen belastingen).

(c) Kortetermijnbeloning 2007 bestaande uit het contante element alsmede het element betaald in aandelen NV en PLC. Over de in aandelen betaalde kortetermijnbeloning is aan iedere uitvoerend bestuurder voorwaardelijk een evenredig aantal matching shares toegekend.

(d) Group Chief Executive.

(e) Rudy Markham is teruggetreden als bestuurder tijdens de jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders in mei 2007. Hij is met pensioen gegaan op 31 oktober 2007. In de tabel hierboven is een overzicht opgenomen van zijn emolumenten voor de periode januari-mei 2007. Zijn beloningen voor de periode juni-oktober 2007 bedroegen in totaal € 1 140 000 (£ 777 708).

Alle bedragen zijn omgerekend in euro's op basis van de volgende wisselkoers: € 1 = £ 0,6822 (2006: € 1 = £ 0,6818).

De Verkorte Jaarrekening is goedgekeurd door de raden van bestuur op 10 maart 2008.

**M Treschow**  
Voorzitter

**P Cescau**  
Group Chief Executive

## Contactgegevens

### Elektronische communicatie

Aandeelhouders van PLC kunnen ervoor kiezen geen gedrukte exemplaren te ontvangen van het Jaaroverzicht en van de 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](http://www.unilever.com/shareholderservices) en kies de 'e-communication'-optie.

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 2008.

### Herinvesteren van dividend

NV- en PLC-aandeelhouders hebben de mogelijkheid hun cashdividend te herinvesteren in aandelen van deze ondernemingen.

Aandeelhouders in NV, die hun (certificaten van) gewone aandelen houden in Euroclear Nederland via een toegelaten instelling van Euronext Amsterdam, kunnen deelnemen aan een regeling voor het herinvesteren van dividend aangeboden en geadmistreerd door ABN AMRO Bank N.V. Meer informatie over deze regeling kunt u vinden onder 'Dividends' op onze website

### Aandelenregistratie

#### Nederland

N.V. Algemeen Nederlands  
Trustkantoor ANT  
Claude Debussylaan 24  
1082 HD Amsterdam

Telefoon +31 (0)20 522 2555  
Telefax +31 (0)20 522 2500  
Website [www.ant-trust.nl](http://www.ant-trust.nl)  
E-mail [registers@ant-trust.nl](mailto:registers@ant-trust.nl)

#### Verenigd Koninkrijk

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

Telefoon +44 (0)870 600 3977  
Telefax +44 (0)870 703 6119  
Website [www.unilever.com/shareholderservices](http://www.unilever.com/shareholderservices)  
E-mail [web.queries@computershare.co.uk](mailto: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/adr](http://www.citibank.com/adr)  
E-mail [citibank@shareholders-online.com](mailto:citibank@shareholders-online.com)

op het web

[www.unilever.com/investorcentre](http://www.unilever.com/investorcentre)

[www.unilever.com](http://www.unilever.com) of u kunt contact opnemen met ABN AMRO Bank N.V. op +31 (0)76 57 99 600.

PLC-aandeelhouders kunnen herinvesteren in aandelen van de onderneming tegen een lage provisie door middel van een regeling voor het herinvesteren van dividend die wordt geadmistreerd door de bewaarder, Computershare Investor Services PLC. Meer informatie over deze regeling kunt u vinden onder 'Dividends' op onze website [www.unilever.com](http://www.unilever.com) of u kunt contact opnemen met Computershare Investor Services op +44 (0)870 600 3977.

Houders van NV New York Registry Shares of PLC ADR's kunnen via Citibank, N.A. een International Direct Investment Plan-rekening openen om te profiteren van lagere provisie- en additionele kosten bij het herinvesteren van hun cashdividend in New York Registry Shares of ADR's. Voor meer informatie over het International Direct Investment Plan kunt u contact opnemen met IDI Plan, Citibank, N.A., PO Box 43077, Providence, RI 02940-3077, VS, of door het gratis nummer 888 502 6356 (alleen binnen de VS) of nummer +1 781 575 4555 (buiten de VS) te bellen.

### Aankondigingen kwartaalresultaten

Deze zijn beschikbaar op onze website [www.unilever.com/investorcentre](http://www.unilever.com/investorcentre) in het Engels met bedragen in euro's, ponden sterling en US dollars. In het Nederlands zijn ze beschikbaar op [www.unilever.nl/onsbedrijf/beleggers](http://www.unilever.nl/onsbedrijf/beleggers).

### Belastingheffing op vermogenswinst in het Verenigd Koninkrijk

De marktwaarde van gewone aandelen PLC van 3<sup>1</sup>/<sub>9</sub>p 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 per 26 juni 1987, toen de aandelen van 25p werden gesplitst in vijf aandelen van elk 5p. De tweede keer per 13 oktober 1997, toen de aandelen van 5p werden gesplitst in vier aandelen van elk 1,25p. De derde keer werden de aandelen per 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 per 22 mei 2006 geconsolideerd door iedere 20 aandelen van 1,4p te vervangen door 9 aandelen van 3<sup>1</sup>/<sub>9</sub>p elk.

### Notering van aandelen

Aandelen en certificaten van aandelen NV zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam en als New York Registry Shares aan de New York Stock Exchange. De gewone aandelen, de certificaten van aandelen en de New York Registry Shares zijn 1:1 uitwisselbaar. (Certificaten van) cumulatief-preferente aandelen NV zijn alleen genoteerd aan Euronext Amsterdam.

Aandelen PLC zijn genoteerd aan de London Stock Exchange en als American Depositary Receipts (ADR's) aan de New York Stock Exchange. Elke ADR vertegenwoordigt één onderliggend gewoon aandeel PLC.

Meer informatie over onze aandelen is te vinden op [www.unilever.com/investorcentre](http://www.unilever.com/investorcentre).

### Vragenformulier aandeelhouders

We stellen uw mening over ons online-Jaaroverzicht zeer op prijs. Een vragenformulier in het Engels is beschikbaar op onze website [www.unilever.com/annualreview](http://www.unilever.com/annualreview).

# Financiële kalender en adressen

## Financiële kalender

### Jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders

PLC 11.00 uur, 14 mei 2008, Londen

NV 10.30 uur, 15 mei 2008, Rotterdam

### Aankondiging van resultaten

Eerste kwartaal	8 mei 2008	Derde kwartaal	30 oktober 2008
Eerste halfjaar	31 juli 2008	Gehele jaar	5 februari 2009

### Dividenden op gewone aandelen

Slotdividend voor 2007 – aangekondigd op 7 februari 2008; vast te stellen op 14 mei 2008 voor PLC en 15 mei 2008 voor NV

	Ex-dividend-datum	Registratie-datum	Betaal-datum
NV	19 mei 2008	21 mei 2008	19 juni 2008
PLC	21 mei 2008	23 mei 2008	19 juni 2008
NV – New York Registry Shares	19 mei 2008	21 mei 2008	19 juni 2008
PLC – American Depositary Receipts	21 mei 2008	23 mei 2008	19 juni 2008

Interim-dividend voor 2008 – aan te kondigen op 30 oktober 2008

	Ex-dividend-datum	Registratie-datum	Betaal-datum
NV	5 november 2008	7 november 2008	3 december 2008
PLC	5 november 2008	7 november 2008	3 december 2008
NV – New York Registry Shares	5 november 2008	7 november 2008	3 december 2008
PLC – American Depositary Receipts	5 november 2008	7 november 2008	3 december 2008

### Cumulatief-preferente aandelen NV

	Datum aankondiging	Ex-dividend-datum	Registratie-datum	Betaal-datum
4%	5 december 2008	8 december 2008	10 december 2008	2 januari 2009
6% en 7%	5 september 2008	8 september 2008	10 september 2008	1 oktober 2008

## Adressen

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/contactus](http://www.unilever.com/contactus).

## Unilever-website

Aandeelhouders worden van harte uitgenodigd onze website [www.unilever.com](http://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/investorcentre](http://www.unilever.com/investorcentre).

Ontwerp en productie: Unilever Communicatie in samenwerking met Addison Corporate Marketing

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 CO<sub>2</sub>-neutraal

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 recyclen. 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.



**Mixed Sources**

Product group from well-managed forests and recycled wood or fiber  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org) Cert no. SGS-COC-1732  
© 1996 Forest Stewardship Council



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 het Jaarverslag en Jaarrekening worden geproduceerd in het Nederlands en het Engels.

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

De euro is de belangrijkste rapporteringsvaluta van Unilever. De cijfers in dit Jaaroverzicht zijn weergegeven in euro's met voor het gemak een omrekening naar ponden sterling en US dollars.

In de toelichting op de pagina's 16 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/investorcentre](http://www.unilever.com/investorcentre).

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. De bij het opraken van dit Jaaroverzicht gebruikte wisselkoersen worden vermeld op pagina 24.

### Waarschuwing

Dit document kan toekomstgerichte uitspraken bevatten, waaronder 'toekomstgerichte uitspraken' zoals bedoeld in de 'Private Securities Litigation Reform Act 1995' in de Verenigde Staten. Uitspraken met termen als 'verwacht', 'voorziet', 'heeft het voornemen' 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 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 2007 wordt afzonderlijk gedeponereerd bij de Securities and Exchange Commission in de Verenigde Staten en is beschikbaar op onze website [www.unilever.com](http://www.unilever.com). Bovendien kunt u gratis een gedrukt exemplaar van het jaarverslag op Form 20-F aanvragen via Unilever PLC, Investor Relations Department, Unilever House, 100 Victoria Embankment, Londen EC4Y 0DY, Verenigd Koninkrijk.

op het web

[www.unilever.com/annualreview](http://www.unilever.com/annualreview)





**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](http://www.unilever.com)

