

Disclaimer

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

De Verkorte Jaarrekening 2008 is onderzocht 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.

Deze Verkorte Jaarrekening 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 voorin deze Verkorte Jaarrekening.

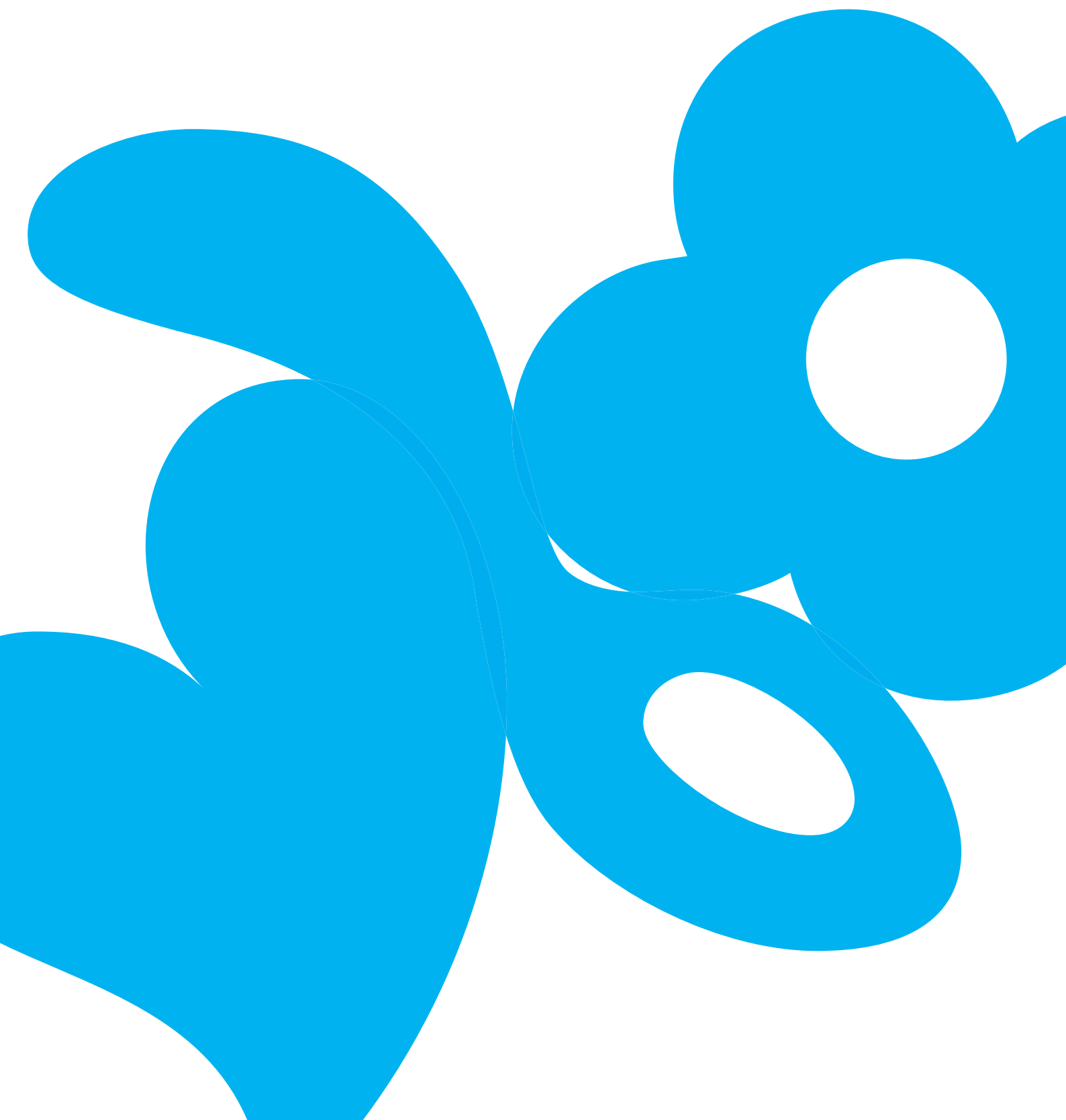
Unilever aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor informatie op andere websites die vanaf deze website door middel van hyperlinks kunnen worden bezocht.

Verkorte Jaarrekening 2008

Vitaliteit toevoegen aan het leven



Unilever



Inhoud

Verkorte Jaarrekening

- 1 Samenvatting toegepaste grondslagen
- 1 Dividenden
- 1 Dividenden voor aandeelhouders in de Verenigde Staten
- 1 Unilever-website
- 2 Verkorte geconsolideerde winst-en-verliesrekening
- 2 Verkort geconsolideerd overzicht van alle verwerkte resultaten
- 3 Verkorte geconsolideerde balans
- 3 Verkort geconsolideerd kasstroomoverzicht
- 4 Accountantsverklaringen
- 5 Verkort remuneratieverslag
- 9 Corporate governance
- 11 Diversiteitsverklaring
- 12 Aandeelhoudersinformatie

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). Deze Verkorte Jaarrekening behandelt daarom de bedrijfsactiviteiten en de resultaten van de Unilever-groep als geheel.

Het Unilever Jaaroverzicht en de Verkorte Jaarrekening worden geproduceerd in het Nederlands en het Engels; het Annual Report and Accounts wordt geproduceerd in het Engels. De Nederlandse documenten zijn een vertaling van de Engelstalige uitgaven. In het geval van verschillen tussen beide versies prevaleert de Engelse tekst.

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.

Waarschuwing

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

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

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

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 opgenomen in het Unilever Annual Report and Accounts 2008.

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 wel wordt gegeven in het volledige Annual Report and Accounts.

Het Unilever Annual Report and Accounts 2008, dat alleen beschikbaar is in het Engels, kan worden bekeken op of worden aangevraagd via www.unilever.com/investorrelations/annualreports. Daarnaast kunnen aandeelhouders verzoeken om toezending van het Annual Report and Accounts. Zie ook pagina 12.

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.

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 opgesteld op basis van historische kostprijzen tenzij anders vermeld in de toelichting onder 1 – Accounting information and policies – in het Annual Report and Accounts.

Unilever N.V. (NV) en Unilever PLC (PLC) zijn de twee moedermaatschappijen van de Unilever-groep.

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 2008 voor te stellen aan de jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders (AVA's) van PLC en NV op respectievelijk 13 en 14 mei 2009.

NV	2008	2007
Per gewoon aandeel NV van nominaal € 0,16		
Interim-dividend	€ 0,26	€ 0,25
Slotdividend	–	€ 0,50
Voorgesteld slotdividend	€ 0,51	–
Totaal	€ 0,77	€ 0,75

PLC	2008	2007
Per gewoon aandeel PLC van nominaal 3½p		
Interim-dividend	20,55p	17,00p
Slotdividend	–	34,11p
Voorgesteld slotdividend	40,19p	–
Totaal	60,74p	51,11p

Dividenden voor aandeelhouders in de Verenigde Staten

	Per gewoon aandeel NV van € 0,16		Per gewoon aandeel PLC van 3½p	
	2008	2007	2008	2007
Interim-dividend	\$ 0,3320	\$ 0,3612	\$ 0,3301	\$ 0,3525
Slotdividend	–	\$ 0,7737	–	\$ 0,6615
Voorgesteld slotdividend*	\$ 0,6537	–	\$ 0,5780	–
Totaal	\$ 0,9857	\$ 1,1349	\$ 0,9081	\$ 1,0140

*Voorgestelde slotdividenden zijn omgerekend in US dollars tegen de wisselkoers op 4 februari 2009 (€ 1 = \$ 1,2818, £ 1 = \$ 1,4381). Deze dividenden zullen worden uitbetaald tegen de wisselkoersen geldend op 13 mei 2009 voor PLC en 14 mei 2009 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.

Verkorte Jaarrekening vervolg

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

	€ miljoen	
	2008	2007
Voortgezette bedrijfsactiviteiten		
Omzet	40 523	40 187
Bedrijfswinst	7 167	5 245
Na verwerking van (lasten)/baten inzake:		
Herstructureringen	(868)	(875)
Desinvesterings, duurzame waardeverminderingen en overige	2 137	306
Nettofinancieringslasten	(257)	(252)
Financieringsbaten	106	147
Financieringslasten	(506)	(550)
Voorziening met betrekking tot preferente aandelen	–	(7)
Pensioenen en soortgelijke verplichtingen	143	158
Aandeel in nettowinst/(-verlies) van joint ventures	125	102
Aandeel in nettowinst/(-verlies) van geassocieerde maatschappijen	6	50
Overige inkomsten uit vaste activa	88	39
Winst vóór belastingen	7 129	5 184
Belastingen	(1 844)	(1 128)
Nettowinst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	5 285	4 056
Nettowinst uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	–	80
Nettowinst	5 285	4 136
Waarvan toekomend aan:		
Minderheidsaandeelhouders	258	248
Houders van gewoon aandelenkapitaal	5 027	3 888

Samengevoegde winst per aandeel

Uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		
Basiswinst per aandeel	€ 1,79	€ 1,32
Verwaterde winst per aandeel	€ 1,73	€ 1,28
Uit beëindigde bedrijfsactiviteiten		
Basiswinst per aandeel	–	€ 0,03
Verwaterde winst per aandeel	–	€ 0,03
Uit totale bedrijfsactiviteiten		
Basiswinst per aandeel	€ 1,79	€ 1,35
Verwaterde winst per aandeel	€ 1,73	€ 1,31

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

	€ miljoen	
	2008	2007
Winsten/(verliezen) op reële waardeveranderingen na belastingen:		
Kasstroomafdekkingen	(118)	84
Voor verkoop beschikbare financiële activa	(46)	2
Actuariële winsten/(verliezen) op pensioenen na belastingen	(2 293)	542
Winsten/(verliezen) op wisselkoersen na belastingen	(1 688)	(413)
Direct in het eigen vermogen verwerkte resultaten	(4 145)	215
Nettowinst	5 285	4 136
Totaal verwerkte resultaten	1 140	4 351
Waarvan toekomend aan:		
Minderheidsaandeelhouders	205	237
Houders van gewoon aandelenkapitaal	935	4 114

Verkorte geconsolideerde balans op 31 december

	€ miljoen	
	2008	2007
Goodwill	11 665	12 244
Immateriële vaste activa	4 426	4 511
Materiële vaste activa	5 957	6 284
Pensioenactiva voor fondsen met een overschot	425	2 008
Latente belastingvorderingen	1 068	1 003
Overige vaste activa	1 426	1 324
Totaal vaste activa	24 967	27 374
Vorraden	3 889	3 894
Handels- en overige kortlopende vorderingen	3 823	4 194
Kortlopende belastingvorderingen	234	367
Geldmiddelen en kasequivalenten	2 561	1 098
Overige financiële activa	632	216
Vaste activa aangehouden voor verkoop	36	159
Totaal vlottende activa	11 175	9 928
Financiële verplichtingen	(4 842)	(4 166)
Handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen	(7 824)	(8 017)
Kortlopende belastingverplichtingen	(377)	(395)
Voorzieningen	(757)	(968)
Verplichtingen verband houdend met vaste activa aangehouden voor verkoop	-	(13)
Totaal kortlopende verplichtingen	(13 800)	(13 559)
Netto vlottende activa/(kortlopende verplichtingen)	(2 625)	(3 631)
Totaal activa na aftrek van kortlopende verplichtingen	22 342	23 743
Financiële verplichtingen (verschuldigd na één jaar)	6 363	5 483
Langlopende belastingverplichtingen	189	233
Pensioenen en soortgelijke verplichtingen:		
Fondsen met een tekort	1 820	827
Regelingen niet ondergebracht bij fondsen	1 987	2 270
Voorzieningen	646	694
Latente belastingverplichtingen	790	1 213
Overige langlopende verplichtingen	175	204
Totaal langlopende verplichtingen	11 970	10 924
Eigen vermogen aandeelhouders	9 948	12 387
Minderheidsaandeelhouders	424	432
Totaal eigen vermogen	10 372	12 819
Totaal geïnvesteerd vermogen	22 342	23 743

Verkort geconsolideerd kasstroomoverzicht over het jaar geëindigd op 31 december

	€ miljoen	
	2008	2007
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	5 326	5 188
Betaalde vennootschapsbelasting	(1 455)	(1 312)
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	3 871	3 876
Ontvangen rente	105	146
Netto-investeringen	(1 099)	(983)
Acquisities en desinvesteringen	2 265	(50)
Overige investeringsactiviteiten	144	264
Nettokasstroom uit/(gebruikt voor) investeringsactiviteiten	1 415	(623)
Dividenden betaald op gewoon aandelenkapitaal	(2 086)	(2 182)
Betaalde rente en preferente dividenden	(487)	(552)
Mutaties in financiële verplichtingen	1 050	1 338
Programma voor inkoop van eigen aandelen	(1 503)	(1 500)
Overige wijzigingen in ingekochte eigen aandelen	103	442
Overige financieringsactiviteiten	(207)	(555)
Nettokasstroom uit/(gebruikt voor) financieringsactiviteiten	(3 130)	(3 009)
Nettostijging/(-daling) van geldmiddelen en kasequivalenten	2 156	244
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het begin van het jaar	901	710
Effect van wisselkoersveranderingen	(697)	(53)
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het eind van het jaar	2 360	901

Accountantsverklaring aan de aandeelhouders van Unilever N.V.

Wij hebben gecontroleerd of de Verkorte Jaarrekening van de Unilever-groep over 2008 zoals opgenomen op de pagina's 2 en 3 op een juiste wijze is ontleend aan de door ons gecontroleerde jaarrekening van de Unilever-groep over het jaar 2008. Bij die geconsolideerde jaarrekening hebben wij op 3 maart 2009 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 volledige financiële jaarverslaggeving van de Unilever-groep over 2008. Het is onze verantwoordelijkheid een accountantsverklaring inzake de Verkorte Jaarrekening te verstrekken.

Werkzaamheden

We 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 geconsolideerde 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 geconsolideerde 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 3 maart 2009 verstrekte goedkeurende accountantsverklaring. Deze toelichting doet geen afbreuk aan ons oordeel.

Rotterdam, Nederland, 3 maart 2009
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Drs R A J Swaak RA

Accountantsverklaring aan de aandeelhouders van Unilever PLC

Wij hebben de Verkorte Jaarrekening en het Verkorte remuneratieverslag, opgenomen op de pagina's 1 tot en met 8, onderzocht.

Verantwoordelijkheden van de raden van bestuur en van de accountants

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

Het is onze verantwoordelijkheid aan u ons oordeel te rapporteren omtrent de consistentie tussen de Verkorte Jaarrekening en de volledige financiële jaarverslaggeving, het Verslag van de raden van bestuur en het Verslag van de Remuneratiecommissie, en of deze voldoen 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 informatie in het bijbehorende Jaaroverzicht en de secties met betrekking tot corporate governance, diversiteitsverklaring en aandeelhoudersinformatie, 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 financiële jaarverslaggeving van de Unilever-groep zetten de grondslag voor onze verklaringen bij deze financiële verslaggeving en het Verslag van de Remuneratiecommissie uiteen.

Oordeel

Naar ons oordeel is de Verkorte Jaarrekening consistent met de volledige financiële jaarverslaggeving, het Verslag van de raden van bestuur en het Verslag van de Remuneratiecommissie van de Unilever-groep over het jaar geëindigd op 31 december 2008 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

3 maart 2009

Verkort remuneratieverslag

Dit is een samenvatting van het volledige (Engelstalige) remuneratieverslag dat deel uitmaakt van het Annual Report and Accounts 2008 en dat tevens te vinden is op de Unilever-website.

Taken en verantwoordelijkheden

De Remuneratiecommissie is verantwoordelijk voor het doen van voorstellen aan de raden van bestuur met betrekking tot het beloningsbeleid van de uitvoerend bestuurders. Zij is tevens verantwoordelijk voor het vaststellen van individuele beloningspakketten voor de uitvoerend bestuurders en voor het monitoren en goedkeuren van alle op aandelen gebaseerde beloningsregelingen.

Structuur en taakverdeling

Gedurende 2008 was David Simon voorzitter van de Remuneratiecommissie en waren Michael Treschow en Jeroen van der Veer lid van de Commissie.

Beloningsbeleid 2008

Vast

Element	Uitbetalingsmiddel	Waardebepaling	Belangrijkste doelstellingen/prestatiemaatstaven
Basissalaris	Contant	Midden van de markt	Aantrekken en behouden van uitstekend presterende bestuurders
Pensioen	Contant	Pensioenregeling voor werknemers in hun thuisland. Kortetermijnbeloning is niet pensioengevend.	Aantrekken en behouden van uitstekend presterende bestuurders

Variabel

Element	Uitbetalingsmiddel	Nominale waarde van indicatieve beloningsniveaus als % van het basissalaris	Belangrijkste doelstellingen/prestatiemaatstaven
Kortetermijnbeloning	Contant (75%) Aandelen (25%)	Uitvoerend bestuurders: doelstelling 87% (range van 0-150%) Chief Financial Officer: doelstelling 93% (range van 0-160%) Chief Executive Officer: doelstelling 113,3% (range van 0-200%)	Realiseren van 'trading contribution' (Unilevers voornaamste interne prestatie-maatstaf voor het meten van toegevoegde economische waarde) en doelstellingen voor omzetgroei Individuele verantwoordelijkheid voor belangrijke ondernemingsdoelstellingen van Unilever
Global Share Incentive Plan	Aandelen	Niveau van toekenning in 2008: Chief Financial Officer: 340% Chief Executive Officer: circa 170% Niveau van onvoorwaardelijk worden: 0-200% van de toekenning aan het eind van de prestatieperiode (3 jaar) afhankelijk van het behalen van de prestatie-maatstaven	Totaal aandeelhoudersrendement in bovenste helft van de referentiegroep. Zie pagina 6 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; voor elk aandeel wordt 1 extra aandeel ontvangen	Belangen in lijn brengen met die van aandeelhouders

Het totale beloningspakket van de uitvoerend bestuurders dient concurrerend te zijn in vergelijking met de wereldwijde markt, met een sterke nadruk op prestatiegerelateerde beloning. Teneinde een consistent intern beloningsbeleid te realiseren, worden interne en externe vergelijkingen gemaakt met de beloningsregelingen van andere senior managers binnen Unilever.

Een aanzienlijk deel van de totale beloning van uitvoerend bestuurders is gekoppeld aan een aantal belangrijke prestatie-maatstaven van de Groep teneinde de beloning in lijn te brengen met de strategie, bedrijfsprioriteiten en aandeelhouderswaarde. Circa 70% van het totale beloningspakket is gekoppeld aan prestatie.

Bij het vaststellen van de prestatiedoelstellingen laat de Commissie zich leiden door hetgeen dient te worden behaald om een positie binnen de top drie met betrekking tot aandeelhouderswaarde te

Advies en ondersteuning

De Commissie heeft geen formeel benoemde beloningsadviseurs. Indien daar behoefte aan is, wint de Commissie professioneel advies in van externe adviseurs. In 2008 heeft de Commissie advies ingewonnen bij Towers Perrin (een onafhankelijk bureau van specialisten op het gebied van beloningsbeleid) over marktgegevens, de ontwikkelingen 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 personeelsgerelateerde zaken.

De Group Secretary woont alle commissievergaderingen bij en adviseert over onderwerpen met betrekking tot corporate governance.

De Chief Executive Officer wordt uitgenodigd vergaderingen van de Commissie bij te wonen om zijn visie te geven op de ondernemingsdoelstellingen en de individuele prestaties van degenen die aan hem rapporteren. De Chief Human Resources Officer kan ook worden uitgenodigd om de Commissie met zijn deskundigheid bij te staan. Vanzelfsprekend woont geen van beiden de vergadering bij wanneer hun eigen remuneratie wordt besproken.

realiseren. Dit wordt tot uiting gebracht in zowel de korte- als de langetermijnprestatiedoelstellingen.

Basissalaris

De Remuneratiecommissie beoordeelt jaarlijks de basissalarissen en neemt hierbij externe marktvergelijkingen in aanmerking binnen de context van de Groeps- en individuele prestaties.

Kortetermijnbeloning

De kortetermijnbeloning 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 ondernemingsstrategie.

Het maximale niveau van de kortetermijnbeloning van de Chief Executive Officer is 200% van het basissalaris, waarbij twee derde is gebaseerd op Unilevers bedrijfsresultaten en een derde op individuele bedrijfsdoelstellingen. Het maximale niveau van de kortetermijnbeloning van de Chief Financial Officer is 160% van het basissalaris, waarbij maximaal 130% is gebaseerd op Unilevers bedrijfsresultaten en het resterende deel op individuele ondernemingsdoelstellingen. Het doelstellingsniveau van de kortetermijnbeloning voor beide bestuurders is rond 60% van het maximumniveau. Ambitieuze ondernemingsdoelstellingen garanderen dat maximale bonusniveaus alleen worden betaald in geval van uitzonderlijke prestaties.

De prestatie maatstaven van de kortetermijnbeloning zijn:

- 'trading contribution': Unilevers voornaamste interne prestatie maatstaf voor het meten van toegevoegde economische waarde. Deze wordt bepaald door het bedrijfsresultaat na aftrek van belastingen en afschrijvingen (bedrijfsresultaat is de interne managementprestatie maatstaf van winst die het meest in lijn ligt met bedrijfswinst). 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: 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 ambitieuze maatstaven en doelstellingen om objectiviteit en 'stretch' bij de beoordeling te garanderen.

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 verder beschreven onder 'Langetermijnbeloning'.

Langetermijnbeloning

De langetermijnbeloning voor uitvoerend bestuurders bestaat 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 aandelenpakket te bezitten ter waarde van 150% van hun jaarlijkse basissalaris. Dit versterkt de verbintenis tussen bestuurders en andere aandeelhouders.

Global Share Incentive Plan (GSIP)

Op basis van het GSIP worden jaarlijks aandelen NV en PLC toegekend aan uitvoerend bestuurders en andere senior medewerkers. Het aantal aandelen dat na drie jaar onvoorwaardelijk wordt, is afhankelijk van de mate waarin de prestatiedoelstellingen, gekoppeld aan verbetering van Unilevers resultaten, zijn behaald.

Het onvoorwaardelijk worden van de aandelen is afhankelijk van het behalen van drie verschillende prestatie maatstaven gedurende de prestatieperiode. De prestatieperiode is drie jaar.

Het onvoorwaardelijk worden van 40% van de toegekende aandelen is afhankelijk van Unilevers relatieve Total Shareholder Return (TSR) ten opzichte van een vergelijkingsgroep van 20 andere ondernemingen over de desbetreffende driejaarsperiode. TSR meet het rendement ontvangen door een aandeelhouder op basis van zowel de stijging van de aandelenkoers als de waarde van het uitgekeerde dividend (ervan uitgaande dat de dividenden opnieuw worden geïnvesteerd). De TSR-resultaten worden vergeleken op basis van één gemeenschappelijke valuta. Geen van de aandelen van het TSR-deel van de toekenning wordt onvoorwaardelijk als Unilever lager dan de 11^e positie in de TSR-referentietabel behaalt, gemeten over de driejaarsperiode. 50% van de aandelen wordt onvoorwaardelijk als Unilever de 11^e positie binnen de referentiegroep behaalt, 100% bij een 7^e positie, en 200% als Unilever de 3^e positie of hoger behaalt. 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 aandelen is afhankelijk van het behalen van een doelstelling voor groei van de onderliggende verkopen over de driejaarsperiode.

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

Indien de resultaten met betrekking tot de ondernemingsdoelstellingen beneden de ondergrens van de doelstelling vallen, wordt geen van de aandelen die hieraan gekoppeld zijn onvoorwaardelijk. 25% van de aandelen wordt onvoorwaardelijk als het minimumprestatieniveau wordt behaald en 200% van de aandelen wordt onvoorwaardelijk als de resultaten op of substantieel boven het hoogste doelstellingsniveau liggen.

De resultaten voor elke prestatie maatstaf worden gedurende de prestatieperiode onafhankelijk van de overige prestatie maatstaven beoordeeld. De aandelen worden alleen onvoorwaardelijk als en voor zover de betreffende doelstellingen worden behaald. Er vindt geen hertoetsing plaats.

Het toekenningsniveau als een percentage van het salaris, zoals goedgekeurd door de aandeelhouders, bedraagt maximaal 200% voor de Chief Executive Officer, maximaal 340% voor de huidige Chief Financial Officer, en voor de overige uitvoerend bestuurders maximaal net onder 180%. Tussen 0-200% van de toegekende aandelen kan onvoorwaardelijk worden.

Share Matching Plan (gekoppeld aan de kortetermijnbeloning)

Het Share Matching Plan is erop gericht de belangen van aandeelhouders en bestuurders meer in lijn te brengen en draagt bij aan het behouden van belangrijke bestuurders. Daarnaast draagt de voorwaarde om de aandelen voor een periode van minimaal drie jaar aan te houden bij aan het voorschrift tot opbouw van aandelenkapitaal.

De uitvoerend bestuurders ontvangen 25% van hun kortetermijnbeloning in aandelen NV en PLC. Deze aandelen worden gekoppeld aan een gelijk aantal 'matching shares'. De 'matching shares' worden

na drie jaar onvoorwaardelijk, mits de initiële aandelen gedurende deze periode zijn 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 ambitieuze prestatie-maatstaven). Daarnaast wordt de aandelenkoers van NV en PLC gedurende de driejaarsperiode beïnvloed door Unilevers resultaten, hetgeen weer van invloed is op de uiteindelijke waarde van de 'matching shares' wanneer deze onvoorwaardelijk worden.

Pensioenen van uitvoerend bestuurders

Het beleid is dat uitvoerend bestuurders deelnemen aan de pensioenregeling voor werknemers in hun thuisland (of aan een alternatief met vergelijkbare waarde). Zij betalen werknemers-bijdragen die gelijk zijn aan die van andere werknemers in de betreffende pensioenregeling.

Andere vergoedingen

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

Niet-uitvoerend bestuurder bij een andere onderneming

Uitvoerend bestuurders mogen, na toestemming van de Voorzitter en de Chief Executive Officer, als niet-uitvoerend bestuurder verbonden zijn aan andere bedrijven. Per 2008 is het voor uitvoerend bestuurders toegestaan alle beloningen en vergoedingen ontvangen uit hoofde van dergelijke externe functies te behouden tot een maximum van één externe functie.

Opmerkingen bij de beloning voor uitvoerend bestuurders in 2008

Basissalaris

De basissalarissen zijn in 2008 vergeleken met die van andere internationale ondernemingen in Europa, met uitzondering van bedrijven in de financiële sector. De verhogingen in 2008 weerspiegelen zowel veranderingen in marktniveaus als individuele en Groeps-prestaties.

Kortetermijnbeloning

De kortetermijnbeloningen voor 2008 waren afhankelijk van het behalen van doelstellingen voor de groei van de onderliggende verkopen en 'trading contribution' in combinatie met individuele strategische ondernemingsdoelstellingen. De Commissie heeft de resultaten vergeleken met de doelstellingen en op basis hiervan de kortetermijnbeloning voor 2008 vastgesteld. De bonusniveaus weerspiegelen Unilevers sterke groei in onderliggende verkopen, een margeverbetering alsmede het bereiken van individuele ondernemingsdoelstellingen.

Langetermijnprestatiebeloningen

- Global Share Incentive Plan
De eerste toekenning is gedaan in 2007. Vanaf 2010 zullen toekenningen onvoorwaardelijk worden (drie jaar na de eerste toekenning).
- Share Matching Plan
De 'matching shares' die voorwaardelijk werden toegekend in 2005 zijn onvoorwaardelijk geworden in 2008, mits de retentievoorzwaarden zijn nagekomen.

Sinds 2007 zijn onder de volgende plannen geen aandelen of opties toegekend. Toekenningen gedaan vóór 2007 zullen onvoorwaardelijk worden op de gewone (eerder overeengekomen) data.

- Global Performance Share Plan
In 2008 zijn de eerste toekenningen, verstrekt in 2005, onvoorwaardelijk geworden. 50% van de toekenning werd onvoorwaardelijk mits doelstellingen voor een gemiddelde jaarlijkse groei van onderliggende verkopen werden behaald en de overige 50% van de toekenning was verbonden aan doelstellingen voor cumulatieve beschikbare vrije kasstromen gedurende de driejaarsperiode tot en met 31 december 2007. De sterke verbetering van Unilevers prestaties gedurende de periode heeft ertoe geleid dat 121% van de toekenning onvoorwaardelijk is geworden.
- TSR Plan
De in 2005 toegekende voorwaardelijke aandelen onder het TSR Plan zijn in 2008 onvoorwaardelijk geworden. Het onvoorwaardelijk worden was gebaseerd op de TSR-prestatie van Unilever in vergelijking met een referentiegroep over de driejarige prestatieperiode tot en met 31 december 2007. Gedurende deze prestatieperiode heeft Unilever de 8^e positie behaald en daardoor is 50% van de aandelen onvoorwaardelijk geworden.
- Executive Share Options
De aandelenopties die in 2005 waren toegekend, waren vanaf 2008 uitoefenbaar.

Pensioenen

Drie uitvoerend bestuurders zijn in 2008 met pensioen gegaan (Patrick Cescau, Ralph Kugler en Kees van der Graaf). Alledrie vielen zij onder een regeling op basis van een toegezegd pensioen. Jim Lawrence en Paul Polman vallen onder een regeling op basis van een toegezegde bijdrage. De contributie die de onderneming betaalde voor Jim Lawrence was € 61 000, waarvan € 49 000 over 2008. Bovendien betaalde hij zelf € 16 000. Voor Paul Polman bedroeg de contributie van de onderneming € 79 000.

Opmerkingen bij de beloning voor uitvoerend bestuurders in 2009

Basissalaris

In verband met ongekende economische omstandigheden en de impact van de economische recessie zullen de salarissen over 2009 worden bevroren op het niveau van 2008.

Niet-uitvoerend bestuurders

De niet-uitvoerend bestuurders ontvangen een beloning van zowel NV als PLC. De beloningsniveaus worden vergeleken met die van andere internationale ondernemingen in Europa, met uitzondering van ondernemingen in de financiële sector.

Met betrekking tot hun werkzaamheden als niet-uitvoerend bestuurder van Unilever ontvangen zij geen andere beloning van NV of PLC zoals een kortetermijnbeloning, een vergoeding op basis van aandelen of pensioenaanspraken. Het totaalbedrag aan beloningen dat in 2008 is betaald aan de niet-uitvoerend bestuurders bedroeg € 1 652 000.

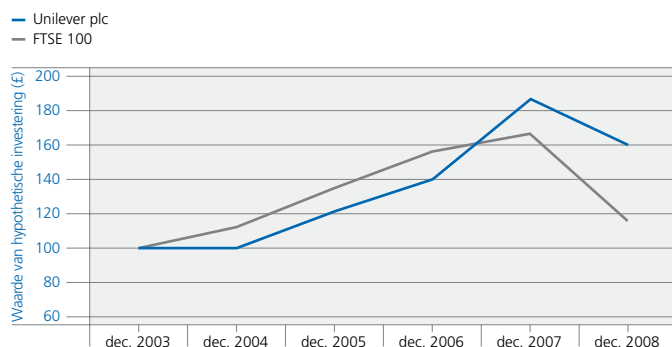
Additionele wettelijke en overige toelichtingen

Prestaties aandelen Unilever ten opzichte van breed samengestelde beursindices

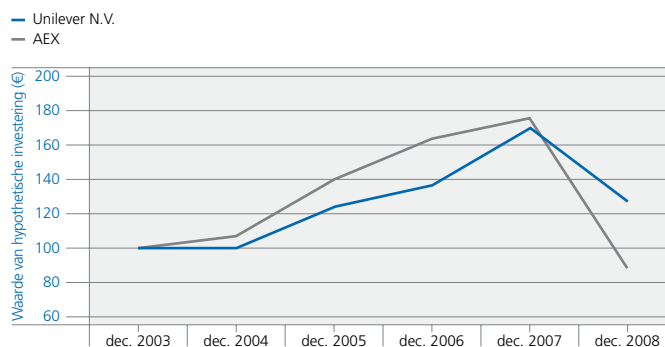
Op basis van de Companies Act 1985 (schedule 7A) in het Verenigd Koninkrijk zijn wij verplicht de prestaties van aandelen Unilever, gebaseerd op Total Shareholder Return, over de laatste vijf jaar te tonen ten opzichte van een breed samengestelde beursindex. De Remuneratiecommissie heeft besloten de 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 wij 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 van € 100 over vijf jaar
Vergelijking met AEX op basis van gemiddelde koersen over 30 handelsdagen



Individuele beloning van uitvoerend bestuurders

De volgende tabel geeft gedetailleerde informatie over de in 2008 ontvangen individuele beloning van elke uitvoerend bestuurder, inclusief de waarde van onvoorwaardelijk geworden 'matching shares', het onvoorwaardelijk worden van andere langetermijnprestatiebeloningen en uitgeoefende opties.

Naam en land waarin werkzaam	Jaarlijkse beloningen 2008					Overige inkomsten van langetermijnprestatiebeloningen en het uitoefenen van opties in 2008					Totaal 2007
	Basis-salaris € '000	Vergoedingen en overige betalingen ^(a) € '000	Waarde van vergoedingen ^(b) € '000	Bonus ^(c) € '000	Subtotaal 2008 € '000	Subtotaal 2007 € '000	Winst op opties € '000	Matching shares € '000	Overige LTP € '000	Totaal 2008 € '000	
Patrick Cescau (VK) ^(d)	1 296	149	50	2 073	3 568	3 948	139	35	980	4 722	4 061
Jim Lawrence (VK) ^(e)	450	14	7	903	1 374	n.v.t.	–	–	456	1 830	n.v.t.
Paul Polman (VK) ^(f)	292	970	–	438	1 700	n.v.t.	–	–	–	1 700	n.v.t.
Kees van der Graaf (NL) ^(g)	333	13	1	385	732	1 822	1	31	634	1 398	1 882
Ralph Kugler (VK) ^(h)	311	8	4	357	680	1 961	–	20	634	1 334	2 014

(a) Bestaande uit: autovergoeding, vergoeding voor 'blind trust fees', compensatie voor belastingadvies, speciale eenmalige toekenning, vergoeding voor verlies in netto-inkomen als gevolg van het feit dat een deel van het salaris in Nederland werd 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 in Nederland momenteel 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 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 2008 in totaal € 210 076 (inclusief te betalen belastingen).

(c) Kortetermijnbeloning 2008 bestaande uit het contante element alsmede het element betaald in aandelen NV en PLC. Over de in aandelen betaalde kortetermijnbeloning is iedere uitvoerend bestuurder voorwaardelijk een evenredig aantal matching shares toegekend.

(d) Chief Executive Officer. Basissalaris vastgesteld in sterling op £ 1 021 125 per jaar.

(e) Periode vanaf mei 2008 bij zijn aanstelling als lid van de raad van bestuur. Basissalaris vastgesteld in US dollars op \$ 1 133 000 per jaar. Cijfers met betrekking tot kortetermijnbeloning betreffen het volledige kalenderjaar.

(f) Periode vanaf oktober 2008. Basissalaris vastgesteld in sterling op £ 920 000 per jaar.

(g) Periode tot en met mei 2008. De totale beloningen voor de periode juni-december 2008 bedroegen € 623 000. Basissalaris vastgesteld in euro's op € 798 000 per jaar.

(h) Periode tot en met mei 2008. De totale beloningen voor de periode juni-december 2008 bedroegen € 599 000. Basissalaris vastgesteld in sterling op £ 587 500 per jaar.

De bedragen in ponden sterling zijn omgerekend in euro's op basis van de gemiddelde wisselkoers gedurende het jaar: € 1 = £ 0,7880 (2007: € 1 = £ 0,6822).

De Verkorte Jaarrekening is goedgekeurd door de raden van bestuur op 3 maart 2009.

M Treschow

Voorzitter

P Polman

Chief Executive Officer

Corporate governance

Unilever houdt haar codes op het gebied van corporate governance voortdurend tegen het licht en streeft ernaar zo veel mogelijk te voldoen aan het hoogste niveau van 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 hun respectieve aandelen, die niet onderling uitwisselbaar zijn, afzonderlijke noteringen op verschillende effectenbeurzen. Samen met hun groepsmaatschappijen treden NV en PLC 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. Met name de egalisatie-overeenkomst regelt de wederzijdse rechten van beide groepen aandeelhouders, 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, een uitgebreidere beschrijving van de structuur van onze corporate governance, alsmede de jaarverslagen van de Audit-, Benoemings- en Remuneratiecommissies en van de Corporate Responsibility & Reputation Commissie, zijn opgenomen in Unilevers Annual Report and Accounts 2008. Dit Jaarverslag, onze Code of Business Principles, de statuten van NV en PLC en The Governance of Unilever zijn te vinden op onze website www.unilever.com/investorrelations/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.

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.

De drie pijlers van onze organisatie zijn regio's, categorieën en functies. Drie regio's – West-Europa, Noord- en Zuid-Amerika en AACEE (Azië, Afrika en Centraal- & Oost-Europa) – zijn verantwoordelijk voor Unilevers bedrijfsvoering en lokale operationele activiteiten in hun gebied. De regio's zijn verantwoordelijk voor de financiële resultaten, waaronder groei, winst en kasstroom, en voor de ontwikkeling van marktaandeelen gedurende het jaar. Ons categorieteam is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van categorie- en merkstrategieën, de ontwikkeling van merkcommunicatie en voor relevante innovaties. Onze functionele teams, in het bijzonder Finance en Human Resources, zijn verantwoordelijk voor het leveren van toegevoegde waarde door samenwerking, strategische ondersteuning en concurrerende diensten ten behoeve van de hele onderneming.

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 ontwikkeld om in elk materieel opzicht 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 Code of Business Principles (gedragscode), de Code of Ethics (ethische gedragscode) voor hogere financiële functionarissen, de Compliance Manual for the 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 Code of Business Principles zijn Unilevers normen en waarden vastgelegd waaraan al onze medewerkers zich moeten houden. In 2008 versterkte Unilever het management van de Code door de benoeming van een Global Code Officer. 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 met betrekking tot deze personen. 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 eveneens vermeende overtredingen van de Code of Business Principles. De Code of Business Principles, de Code of Ethics voor hogere financiële functionarissen en de Share Dealing Code zijn te vinden op onze website www.unilever.com/investorrelations/corpgovernance.

Ontwikkelingen op het gebied van corporate governance

Unilever streeft naar hoge normen op het gebied van corporate governance en we houden onze desbetreffende regelingen voortdurend 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.

Patrick Cescau is eind 2008 teruggetreden. Na zijn benoeming tot bestuurder in oktober 2008 is Paul Polman in januari 2009 Patrick Cescau opgevolgd als Chief Executive Officer. Paul Polman is Unilevers eerste Chief Executive Officer die van buiten de Unilever-groep komt.

Meer informatie over onze corporate governance is te vinden in het document 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/investorrelations/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 (AVA's) van NV en PLC. Zij leggen volledig verantwoording af door zich elk jaar herkiesbaar te stellen. Onze procedures voor bestuursvoor- drachten 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 AVA's van zowel NV als PLC. Daarnaast kunnen aandeelhouders 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, twee uitvoerend bestuurders en negen 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 Annual Report and Accounts, 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 Chief Executive Officer. 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 Chief Executive Officer 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 in overeenstemming is met de geldende regels in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten), de Benoemingscommissie, de Remuneratiecommissie en de Corporate Responsibility & Reputation Commissie. De niet-uitvoerend bestuurders komen bijeen als groep, zonder de uitvoerend bestuurders, onder leiding van de Voorzitter. Daarnaast komen de niet-uitvoerend bestuurders (inclusief de Voorzitter) gewoonlijk vóór elke vergadering van de raden van bestuur bijeen met de Chief Executive Officer, de Chief Financial Officer, andere senior managers 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. In vergaderingen van de raden van bestuur wordt regelmatig aandacht besteed aan recente ontwikkelingen op het gebied van corporate governance en relaties met beleggers en analisten. De bestuurders wordt voortdurende educatie geboden door middel van bedrijfsbezoeken, presentaties, circulaire, trainingen en het agenderen van onderwerpen voor bestuurs- of commissie- vergaderingen over onder andere Unilevers activiteiten, aangelegenheden op het gebied van milieu en maatschappij, corporate governance, ontwikkelingen op het gebied van regelgeving en relaties met beleggers en analisten. In 2008 werden bestuursvergaderingen gehouden in het kantoor van Hindustan Unilever in Mumbai, waarbij ook een bezoek werd gebracht aan lokale verkooppunten en het Bangalore Research and Development Centre, en bij Unilevers vestiging in New York, waarbij onder meer handelsbezoeken plaatsvonden en het New Jersey Customer Insight and Innovation Centre werd bezocht.

Arbeidsovereenkomsten uitvoerend bestuurders

De uitvoerend bestuurders zijn fulltime in dienst van Unilever. Informatie over hun beloning is te vinden op de pagina's 5 tot en met 8 van deze Verkorte Jaarrekening. Meer gedetailleerde informatie wordt gegeven in het Verslag van de Remuneratiecommissie in het Annual Report and Accounts 2008 en op onze website www.unilever.com/investorrelations.

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 uitvoerend 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 onredelijk is of indien de toepasselijke wetgeving tot een andere regeling dwingt.

De uitvoerend bestuurders stellen zich ieder jaar herkiesbaar in de AVA's. Elke voordracht voor herbenoeming wordt zorgvuldig overwogen door de Benoemingscommissie.

Uitvoerend bestuurders treden af tussen hun 60^e en 65^e, afhankelijk van hun eigen wensen of die van Unilever.

Diversiteitsverklaring

Naleving

Unilever is onderworpen aan de bepalingen met betrekking tot corporate governance 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 deze bepalingen in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten zijn opgenomen in het Annual Report and Accounts 2008. Ze zijn ook te vinden op www.unilever.com/investorrelations.

In de Verenigde Staten voldoen wij aan de vereisten voor een beursnotering van de New York Stock Exchange (NYSE) voor buitenlandse beursgenoteerde ondernemingen en onze praktijk op het gebied van corporate governance wijkt niet significant af van wat vereist is van Amerikaanse bedrijven die zijn genoteerd aan de NYSE.

Wijzigingen in de raden van bestuur

Geneviève Berger, Leon Brittan, Wim Dik, Charles Golden, Byron Grote, Narayana Murthy, Hixonia Nyasulu, David Simon, Kees Storm, Michael Treschow en Jeroen van der Veer werden herbenoemd als niet-uitvoerend bestuurders van NV en PLC in de jaarlijkse AVA's in 2008.

Geneviève Berger trad op 1 juli 2008 terug uit de raden van bestuur als niet-uitvoerend bestuurder om zitting te nemen in het Unilever Executive-team als Chief Research and Development Officer. Paul Polman werd op 29 oktober 2008 benoemd tot uitvoerend bestuurder en nam na een ordelijke overgangperiode op 1 januari 2009 de taken over van Patrick Cescau als Chief Executive Officer.

In de AVA's in 2008 zijn Kees van der Graaf en Ralph Kugler teruggetreden uit de raden van bestuur en is Jim Lawrence benoemd tot uitvoerend bestuurder, na zijn benoeming tot Chief Financial Officer in september 2007.

In de AVA's in 2009 zullen alle huidige uitvoerend en niet-uitvoerend bestuurders worden voorgedragen voor herbenoeming, met uitzondering van David Simon die tijdens onze AVA's in 2009 zal terugtreden als niet-uitvoerend bestuurder na drie termijnen van drie jaar. In deze periode was hij vicevoorzitter, Senior Independent Director en voorzitter van onze Benoemings- en Remuneratie-commissies. Het is de bedoeling dat David na de AVA's in 2009 in deze functies wordt opgevolgd door Jeroen van der Veer.

De huidige bestuurders en hun biografieën zijn vermeld op de pagina's 18 en 19 van het Annual Report and Accounts 2008 en op de pagina's 22 en 23 van het Jaaroverzicht 2008.

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 die in 2008 werd voorgezeten door voormalig Group Chief Executive Patrick Cescau, die heeft benadrukt dat "diversiteit essentieel is voor onze concurrentiekracht en duurzaamheid op de lange termijn".

Unilever is een etnisch zeer diverse onderneming, met 20 verschillende nationaliteiten binnen onze groep van 100 topmanagers wereldwijd.

We hebben ons ingezet om diversiteit stevig in onze dagelijkse bedrijfsbeslissingen te verankeren via onze talentmanagement- en personeelsprocessen, van benoeming tot ontwikkeling. Ook dienen onze bedrijven specifieke diversiteitsplannen te formuleren, toegespitst op de prioriteiten en behoeften in hun regio's en categorieën, als onderdeel van het planningsproces van Human Resources. De voortgang van de implementatie van deze plannen wordt nauwlettend gevolgd.

Elk kwartaal meten we de diversiteit en vergelijken we deze met onze doelstellingen met behulp van het HR-instrument Strategy in Action. Diversiteit in sekse blijft een belangrijke prioriteit.

Aandeelhoudersinformatie

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 onze website www.unilever.com/investorrelations.

Elektronische communicatie

Aandeelhouders NV die deelnemen in het Communicatiekanaal Aandeelhouders kunnen elektronisch een gevolmachtigde benoemen om namens hen te stemmen in de jaarlijkse AVA in 2009.

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

Aandelenregistratie

Nederland

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

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

Verenigd Koninkrijk

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

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

Verenigde Staten

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

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

www.unilever.com/investorrelations

Herinvesteren van dividend

Aandeelhouders NV en PLC hebben de mogelijkheid hun cash-dividend te herinvesteren in aandelen van deze ondernemingen.

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

Aandeelhouders PLC 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 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, Verenigde Staten, of door het gratis nummer 888 502 6356 (alleen in de Verenigde Staten) of nummer +1 781 575 4555 (buiten de Verenigde Staten) te bellen.

Aankondigingen kwartaalresultaten

Deze zijn beschikbaar in het Engels op onze website www.unilever.com/investorrelations. Een verkorte versie in het Nederlands is beschikbaar op www.unilever.nl/beleggers.

Belastingheffing op vermogenswinst in het Verenigd Koninkrijk

De marktwaarde van gewone aandelen PLC van 3¹/₂p zou op 31 maart 1982 76,84p per aandeel zijn geweest. Sinds 1982 zijn de gewone aandelen van PLC tweemaal gesplitst en tweemaal geconsolideerd. De eerste keer op 26 juni 1987, toen de aandelen van 25p werden gesplitst in vijf aandelen van elk 5p. De tweede keer op 13 oktober 1997, toen de aandelen van 5p werden gesplitst in vier aandelen van elk 1,25p. De derde keer werden de aandelen op 10 mei 1999 geconsolideerd door iedere 112 aandelen van elk 1,25p te vervangen door 100 aandelen van elk 1,4p. De laatste keer werden de aandelen op 22 mei 2006 geconsolideerd door iedere 20 aandelen van 1,4p te vervangen door 9 aandelen van 3¹/₂p elk.

Financiële kalender

Jaarlijkse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders

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

Aankondiging van resultaten

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

Dividenden op gewone aandelen

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

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

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

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

Cumulatief-preferente aandelen NV

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

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

Adresgegevens

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

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

Unilever-website

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

Ontwerp en productie: Unilever Communicatie in samenwerking met Addison, www.addison.co.uk
Gedrukt door: St Ives Westerham Press Ltd. ISO 14001:2004, FSC-gecertificeerd en CO₂-neutraal



Mixed Sources

Product group from well-managed forests and recycled wood or fiber
www.fsc.org Cert no. SG5-COC-1732
© 1996 Forest Stewardship Council



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



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